

**MAATSKAPLIKE  
ONTWIKKELINGSVENNOOTSAPPE TUSSEN DIE  
KORPORATIEWE SEKTOR, DIE STAAT EN NIE-  
WINSGEWENDE ORGANISASIES**

**DEUR**

**RENÉ PRETORIUS**

**TESIS INGELEWER TER GEDEELTELIKE VOLDOENING AAN DIE VEREISTES  
VIR DIE GRAAD VAN MAGISTER IN DIE MAATSKAPLIKE WERK  
(WELSYNSPROGRAMBESTUUR) AAN DIE UNIVERSITEIT VAN  
  
STELLENBOSCH**

**STUDIELEIER:**

**DR. M.S WEEKES**

**MAART 2002**

**MAATSKAPLIKE  
ONTWIKKELINGSVENNOOTSKAPPE TUSSEN DIE  
KORPORATIEWE SEKTOR, DIE STAAT EN NIE-  
WINSGEWENDE ORGANISASIES**

**DEUR**

**RENÉ PRETORIUS**

**TESIS INGELEWER TER GEDEELTELIKE VOLDOENING AAN DIE VEREISTES  
VIR DIE GRAAD VAN MAGISTER IN DIE MAATSKAPLIKE WERK  
(WELSYNSPROGRAMBESTUUR) AAN DIE UNIVERSITEIT VAN  
STELLENBOSCH**

**STUDIELEIER:**

**DR. M.S WEEKES**

**MAART 2002**



## **VERKLARING**

Ek die ondergetekende verklaar, hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is en dat ek dit nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander Universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê het nie.

## OPSOMMING

Die doel van die studie was om riglyne op te stel vir die organisering van ontwikkelingsvennootskappe. Die korporatiewe sektor, die Staat en die nie-winsgewende of nie-staatsektor is by hierdie unieke vennootskappe betrokke.

Ten einde hierdie riglyne op te stel is 'n literatuurstudie gedoen oor die vennootskapstrategie binne die konteks van die maatskaplike ontwikkelingsbenadering. In die literatuurstudie is elemente van 'n effektiewe vennootskap, asook die wyse om so 'n vennootskap te organiseer, indringend ondersoek.

'n Empiriese ondersoek is ook gedoen om die aard van die vennootskapstrategie, die kenmerke van 'n effektiewe vennootskap en die aard van organiseringskomponente te bepaal. Die steekproef vir die ondersoek is bekom deur 'n doelbewuste seleksie van ontwikkelingsvennootskappe in die Wes-Kaap provinsie. Hiervolgens is vier (4) verteenwoordigers van die korporatiewe sektor, die Staat en die nie-staatsektor onderskeidelik by die studie betrek.

Daar is gebruik gemaak van drie verskillende selfgeadministreerde vraelyste, een vir elke sektor onderskeidelik. Hierdie vraelyste is versprei na die twaalf respondente. Die twaalf respondente het bestaan uit vier verteenwoordigers van elk van die drie partye betrokke en het dus vier (4) verskillende ontwikkelingsvennootskappe behels.

Die bevindings wat gemaak is, hou hoofsaaklik verband met die volgende drie aspekte:

- die aard van die vennootskapstrategie binne die huidige maatskaplike ontwikkelingskonteks;
- elemente noodsaaklik vir 'n effektiewe vennootskap; en
- die organisering van 'n vennootskap.

Die belangrikste bevindings was die volgende. 'n Vennootskap is moontlik tussen al die partye, ongeag die sektor waarby hulle betrokke is. Hierdie vennootskappe word toenemend deur beleid gerig, en gevolglik is dit toenemend formeel en geïnstitusionaliseerd. Al die partye is aktief betrokke by die vennootskappe. Bydraes word deur die vennote gelewer in die vorm van diensvoorsienings- of diensproduseringsaktiwiteite. Die vennote heg waarde aan sekere spesifieke elemente in die vennootskap. Hierdie elemente het 'n beduidende invloed op die bevordering van effektiwiteit. Die organisering van die vennootskap wentel om hierdie beginsels.

Daar is verskillende redes vir die aangaan van die vennootskap. Hierdie redes kan verskil van vennoot tot vennoot. Vennote vir die vennootskap word volgens spesifieke kriteria geselekteer. Sekere kriteria is meer belangrik vir sommige vennote as vir ander. Wat veral belangrik is, is 'n bevredigende kulturele passing ("cultural fit") tussen die vennote. Sekere meganismes word benut om hierdie passing of verenigbaarheid te bevorder.

Alhoewel die struktuur van die vennootskap aanpasbaar en buigsaam is, is daar egter 'n sterk aanduiding dat die vennootskapsbeheer verseker is. Die aard van die

vennootskapsbeheer is fasiliterend. Die beheer wissel van vennoot tot vennoot, afhange van die aard van die aktiwiteite, die bevoeghede van die vennote en die behoefte binne die vennootskap om te groei en sy doelwitte te bereik.

'n Verdere bevinding wat gemaak is, is dat duidelike werkverdeling en -koördinerings in die vennootskap noodsaaklik is vir effektiewe samewerking. Die hulpbronne word bygedra deur die onderskeie vennote. Sodoende word hulpbronne, risiko's en voordele wat verbonde is aan die vennootskap tussen die vennote verdeel. Die beginsel van uitruiling is 'n sleutelfaktor vir die sukses van 'n vennootskap. Die idee van uitruiling verskaf die algehele raamwerk vir die analiserings van wat partye bydra en voordele wat die vennote uit die vennootskap kry.

Op grond van hierdie afleidings en gevolgtrekkings asook die bevindings gemaak in die literatuurondersoek is sekere aanbevelings gemaak. Die aanbevelings fokus op die elemente wat aanleiding sal gee tot 'n effektiewe vennootskap en hoe hierdie ontwikkelingsvennootskappe georganiseer moet word om effektief te wees.



## **ABSTRACT**

The aim of this study was the formulation of guidelines for the organising of developmental partnerships, of which the key components may be seen as:

- the corporate sector;
- the State; and
- the non-profit or non-Governmental sector.

A literature study was completed, focusing on the partnership strategy within the context of the social developmental approach. In-depth focus was placed on the elements of an effective developmental partnership, as well as the manner in which such a partnership should be organised.

An empirical study was completed in order to investigate the nature of the developmental partnership strategy; the characteristics of an effective strategy; and the nature of the various and distinctive organisational components. Data was gathered from a study sample determined by means of purposive selection of developmental partnerships in the Western Cape. This sample comprised four (4) representatives each of the corporate sector, the State and the non-Governmental sector.

Three (3) different self-administered questionnaires were used for data-gathering – one type of questionnaire for each of the sectors mentioned. The questionnaires were distributed amongst the twelve (12) respondents – thus, in total comprising four (4) distinctive developmental partnerships.

The findings primarily relate to the following three aspects:

- the nature of the developmental partnership strategy within the current social developmental context;
- the requisite elements necessary for effective developmental partnerships; and
- the organisation of these partnerships.

Of the various findings, the following may be considered to be of primary significance. A developmental partnership is possible between all the parties, irrespective of the sector where they are involved. The partnerships are, however, increasingly being regulated by means of policy and are thus consequently becoming increasingly formal and institutionalized. All parties are active participants in the developmental partnerships, and contributions by each of the parties are usually made in the form of service provisions or service-producing activities. The parties, however, do attach value or importance to certain specific elements of the partnership – which in turn have a significant influence on determining the effectiveness of that partnership. It is on these principles that the organising of the developmental partnership is based.

There are diverse reasons for the concluding of a developmental partnership which generally differ from one partner to the next. The partners in such a developmental partnership are selected according to specific criteria. Certain criteria are of greater significance for certain partners than for others. However, a key element does appear to be a sufficient degree of “cultural fit” between the partners. Certain mechanisms are utilized in order to promote this “fit”.

Despite the structure of the developmental partnership being adaptable and flexible, there appears to be a strong indication that the partnership is control-assured. The nature of this control is facilitative. The control varies amongst the partners, depending on the current nature of the partnership activities; the competencies of the partners; and the need for growth within the partnership in order to realise its objectives.

A further finding concerns the need for clarity regarding the division of tasks or functions and for co-ordination within the partnership in order to ensure its effectiveness. Resources are contributed by the various partners, and thereby any resources, risks and benefits inherent to the partnership are shared amongst its members. The principle of exchange is an integral factor for the success of the partnership. It is this idea of exchange that provides the general framework within which it is determined what each of

the partners contribute to the partnership, and what benefits they derive from the partnership.

On the basis of these conclusions, as well as the findings made in the literature study, recommendations have been made focusing on the elements that will give rise to effective developmental partnerships and how they should be organised in order to promote the desired success.



## **DANKBETUIGING**

**Opregte dank en waardering word aan die volgende persone betuig**

Dr. Weekes, vir sy doelgerigte en insiggewende leiding

My familie en vriende vir hul belangstelling en aanmoediging

My vriend Andrew, vir sy volgehoue aanmoediging en onderskraging

My vriend Charl, vir sy waardevolle kommentaar en leiding

*Opgedra aan Johan en Marie Pretorius*

*My ewige inspirasie*

# MAATSKAPLIKE ONTWIKKELINGSVENNOOTSKAPPE TUSSEN DIE KORPORATIEWE SEKTOR, DIE STAAT EN NIE- WINSGEWENDE ORGANISASIES

## INHOUDSOPGAWE

### HOOFSTUK 1: INLEIDING

<b>1.1</b>	<b>MOTIVERING VIR DIE STUDIE</b>	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>DOELSTELLING VAN DIE NAVORSING</b>	<b>3</b>
<b>1.3</b>	<b>DOELWITTE VAN DIE NAVORSING</b>	<b>3</b>
<b>1.4</b>	<b>BEGRENSING VAN DIE STUDIE</b>	<b>4</b>
<b>1.5</b>	<b>NAVORSINGSMETODOLOGIE</b>	<b>6</b>
1.5.1	Literatuurstudie	6
1.5.2	Tipe navorsing	7
1.5.3	Universum en steekproefneming	7
1.5.4	Data-insameling	10
<b>1.6</b>	<b>DATAVERWERKINGSPROSEDURES</b>	<b>10</b>
<b>1.7</b>	<b>AANBIEDING VAN DIE VERSLAG</b>	<b>11</b>

### HOOFSTUK 2: VENNOOTSKAPSTRATEGIE AS 'n RESPONS OP 'n VERANDERENDE OMGEWING: 'n TEORETIESE PERSPEKTIEF

<b>2.1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>DIE MAATSKAPLIKE ONTWIKKELINGSBENADERING IN MAATSKAPLIKEWELSYN</b>	<b>13</b>
<b>2.3</b>	<b>DIE AARD VAN WELSYN- EN ONTWIKKELINGSDIENSTE IN SUID-AFRIKA</b>	<b>15</b>

<b>2.4</b>	<b>DIE ORGANISERING VAN MAATSKAPLIKE DIENSLEWERING</b>	<b>17</b>
2.4.1	Diensleweringsaktiwiteite	18
2.4.2	Diensleweringsmodelle	18
2.4.2.1	Die tradisionele publieke diensleweringsmodel	18
2.4.2.2	Die “nuwe” private diensleweringsmodel	19
<b>2.5</b>	<b>ROLSPELERS IN DIENSLEWERING</b>	<b>20</b>
2.5.1	Die staat	20
2.5.2	Die vrywillige sektor	23
2.5.3	Die korporatiewe sektor	26
<b>2.6</b>	<b>DIE AARD VAN KORPORATIEWE SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID</b>	<b>26</b>
<b>2.7</b>	<b>VORME VAN KORPORATIEWE BETROKKENHEID</b>	<b>28</b>
2.7.1	Nie- betrokkenheid	29
2.7.2	Ad Hoc-betrokkenheid	30
2.7.3	Sistematiese betrokkenheid	31
2.7.4	Pre-sistemiese betrokkenheid	31
2.7.5	Sistemiese betrokkenheid	32
2.7.6	Simbiotiese betrokkenheid	33
<b>2.8</b>	<b>DIE SAMEWERKINGSTRATEGIE AS 'n RESPONS OP 'n VERANDERENDE OMGEWING</b>	<b>35</b>
2.8.1	Konseptualisering van samewerking	35
2.8.2	Konseptualisering van vennootskap	37
<b>2.9</b>	<b>ELEMENTE VAN EFFEKTIEWE VENNOOTSKAPPE</b>	<b>39</b>
2.9.1	Betrokkenheid	39
2.9.2	Individuele uitmuntendheid	40
2.9.3	Belangrikheid	41
2.9.4	Interafhanklikheid	41

2.9.5	Investerings	41
2.9.6	Informasie	41
2.9.7	Integrasie	40
2.9.8	Institusioneerisng	42
2.9.9	Integriteit	42
<b>2.10</b>	<b>LEWENSIKLUSBENADERING</b>	<b>42</b>
2.10.1	Die inleidende fase	43
2.10.2	Die vormings- en implementeringsfase	44
2.10.3	Instandhouding	45
2.10.4	Oplossing en ontbinding	46
<b>2.11</b>	<b>DIE BEHOEFTE AAN ORGANISERING VAN VENNOOTSKAPPE</b>	<b>47</b>
<b>2.12</b>	<b>SAMEVATTING</b>	<b>48</b>

### **HOOFSTUK 3: ORGANISERING AS 'n BESTUURSAKTIEWITEIT VAN DIE MAATSKAPLIKE VENNOOTSKAP**

<b>3.1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>53</b>
<b>3.2</b>	<b>KOSEPTUALISERING</b>	<b>53</b>
3.2.1	Formele en informele organisering	54
<b>3.3</b>	<b>ORGANISASIE AS PROSES EN STRUKTUUR</b>	<b>56</b>
3.3.1	Organisasie as 'n proses	56
3.3.2	Organisasie as 'n struktuur	57
<b>3.4</b>	<b>VENNOOTSKAPSKOMPONENTE</b>	<b>58</b>
3.4.1	Die doel van die vennootskap	59
3.4.2	Lidmaatskap	63
3.4.2.1	Vennootseleksie	63
3.4.2.2	Kulturele passing	66



3.4.3 Die struktuur	68
3.4.3.1 Beheer en organisasiestruktuur	68
3.4.3.2 Verdeling en koördinerings van werk	71
3.4.4 Hulpbronne	73
<b>3.5 SAMEVATTING</b>	<b>75</b>

## **HOOFSTUK 4: DIE AARD VAN VENNOOTSKAP EN VENNOOTSKAPSORGANISERING**

<b>4.1 INLEIDING</b>	<b>79</b>
<b>4.2 DIE KORPORATIEWE SEKTOR</b>	<b>82</b>
4.2.1 Klassifikasie van die korporatiewe vennoot	82
4.2.2 Beskik oor 'n samewerkingsbeleid	83
4.2.3 Die aard van betrokkenheid	84
4.2.4 Die diensleweringssake waarby die korporatiewe vennoot betrokke is	86
4.2.5 Elemente vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap	88
4.2.6 Die redes vir die benutting van die vennootskapstrategie	91
4.2.6.1 Die noodsaaklikheid vir die identifisering van redes	93
4.2.6.2 Openlikheid en eerlikheid aangaande die redes vir die benutting van die vennootskapstrategie	94
4.2.7 Vennootseleksie	95
4.2.7.1 Taakverwante kriteria	95
4.2.7.2 Vennootverwante kriteria	98
4.2.7.3 Riglyne wat vennootseleksie vergemaklik en verbeter	99
4.2.8 Kulturele passing	100
4.2.8.1 Aktiwiteite wat kulturele passing bevorder	101
4.2.9 Vennootskapstruktuur	103



4.2.9.1 Die aard van die vennootskapsbestuur	104
4.2.10 Verderling en koördinerings van werk	106
4.2.10.1 Wysies van werkverdeling en koördinerings	108
4.2.10.2 Persone met posbeskrywings	109
4.2.11 Die vennootskapshulpbronne	110
4.2.11.1 Voordele en kostes	111
4.2.12 Algemene aanbevelings vir die verbetering van die effektiwiteit van die vennootskap en of vennootskapsorganiserings	112
<b>4.3 DIE NIE-STAATSORGANISASIES (NSO)/NIE-WINSGEWENDE ORGANISASIES</b>	<b>112</b>
4.3.1 Klassifikasie van die NSO vennoot	112
4.3.2 Beskik oor 'n samewerkingsbeleid	113
4.3.3 Die aard van betrokkenheid	113
4.3.4 Die diensleweringssaktiwiteite waarby die NSO vennoot betrokke is	114
4.3.5 Elemente vir die bewerkstelliging van 'n effektiewe vennootskap	115
4.3.6 Die redes vir die benutting van die vennootskapstrategie	116
4.3.6.1 Die noodsaaklikheid vir die identifisering van redes	117
4.3.6.2 Openlikheid en eerlikheid aangaande die redes vir die benutting van die vennootskapstrategie	117
4.3.7 Vennootseleksie	118
4.3.7.1 Taakverwante kriteria	118
4.3.7.2 Vennootverwante kriteria	120
4.3.7.3 Riglyne wat vennootseleksie vergemaklik en verbeter	121
4.3.8 Kulturele passing	122
4.3.8.1 Aktiwiteite wat kulturele passing bevorder	122
4.3.9 Vennootskapstruktuur	123

4.3.9.1 Die aard van die vennootskapsbestuur	124
4.3.10 Verderling en koördinerings van werk	125
4.3.10.1 Wysies van werkverdeling en koördinerings	127
4.3.10.2 Persone met posbeskrywings	127
4.3.11 Die vennootskapshulpbronne	128
4.3.11.1 Voordele en kostes	129
4.3.12 Algemene aanbevelings vir die verbetering van die effektiwiteit van die vennootskap en of vennootskapsorganiserings	130
<b>4.4 DIE STAAT</b>	<b>130</b>
4.4.1 Klassifikasie van die Staat se respondente	130
4.4.2 Die beskik van 'n samewerkingsbeleid	131
4.4.3 Die aard van betrokkenheid	132
4.4.4 Die diensleweringssaktiwiteite waarby die Staat vennoot betrokke is	132
4.4.5 Elemente vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap	134
4.4.6 Die redes vir die benutting van die vennootskapstrategie	135
4.4.6.1 Die noodsaaklikheid vir die identifisering van redes	137
4.4.6.2 Openlikheid en eerlikheid aangaande die redes vir die benutting van die vennootskapstrategie	137
4.4.7 Vennootseleksie	138
4.4.7.1 Taakverwante kriteria	138
4.4.7.2 Vennootverwante kriteria	140
4.4.7.3 Riglyne wat vennootseleksie vergemaklik en verbeter	142
4.4.8 Kulturele passing	143
4.4.8.1 Aktiwiteite wat kulturele passing bevorder	143
4.4.9 Vennootskapstruktuur	144

4.4.9.1 Die aard van die vennootskapsbestuur	145
4.4.10 Verderling en koördinerings van werk	146
4.4.10.1 Wysies van werkverdeling en koördinerings	147
4.4.10.2 Persone met posbeskrywings	149
4.4.11 Die vennootskapshulpbronne	150
4.4.11.1 Voordele en kostes	150
4.4.12 Algemene aanbevelings vir die verbetering van die effektiwiteit van die vennootskap en of vennootskapsorganiserings	151
<b>4.5 SAMEVEEVATTING</b>	<b>152</b>

## **HOOFSTUK 5: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS**

<b>5.1 INLEIDING</b>	<b>155</b>
<b>5.2 DIE AARD VAN DIE VENNOOTSKAPSTRATEGIE IN DIE HUIDIGE MAATSKAPLIKEDIENSLEWERINGSKONTEKS IN SUID-AFRIKA</b>	<b>155</b>
5.2.1 Die vennote en die aard van hulle betrokkenheid	155
5.2.2 Die aard van die partye se betrokkenheid	156
<b>5.3 ELEMENTE VIR EFFEKTIEWE VENNOOTSKAP</b>	<b>156</b>
5.3.1 Elemente wat effektiewe vennootskap bewerkstellig	157
<b>5.4 DIE AARD VAN DIE ORGANISERING VAN VENNOOTSKAP</b>	<b>157</b>
5.4.1 Die rede vir die aangaan van die vennootskap	157
5.4.2 Die lidmaatskap van die vennootskap	158
5.4.2.1 Vennootseleksie	158
5.4.2.2 Kulturele passing	160
5.4.3 Die struktuur van die vennootskap	161
5.4.3.1 Die aard van die vennootskapstruktuur en vennootskapsbeheer	161
5.4.3.2 Werkverdeling in die vennootskap	162
5.4.4 Assessering van hulpbronne in die vennootskap	162



5.4.4.1 Die aard van die hulpbronnuitruiling in die vennootskap	162
<b>5.5 AANBEVELINGS</b>	<b>163</b>
<b>BRONNELYS</b>	<b>169</b>
<b>BYLAE</b>	
Bylaag A: Vraelys vir die korporatiewe sektor	177
Bylaag B: Vraelys vir die NSO	191
Bylaag C: Vraelys vir die Staat	204
<b>TABELLE</b>	
2.1 Fases en eienskappe van korporatiewe betrokkenheid	34
2.2 Samewerkingstrategieë op kontinuum van formalisering	37
3.1 Berekening van voordele en koste verbonde aan vennootskap	75
4.1 Vennootverwante kriteria wat 'n invloed het op vennootseleksie	98
4.2 Die NSO se beskik oor 'n seleksieproses	121
<b>FIGURE</b>	
Figuur 4.1 Die aard van die korporatiewe vennoot se betrokkenheid	84
Figuur 4.2 Diensleweringseffektiwiteit waarby die korporatiewe vennoot betrokke is	87
Figuur 4.3 Die noodsaaklike elemente vir effektiewe vennootskap volgens die korporatiewe vennoot	88
Figuur 4.4 Die korporatiewe vennoot se redes vir die benutting van die vennootskapstrategie	91
Figuur 4.5 Die noodsaaklikheid van identifisering van redes vir die	

benutting van die vennootskapstrategie volgens die korporatiewe vennoot	93
Figuur 4.6 Die noodsaaklikheid om eerlik en openlik te wees oor redes vir vennootskapstrategiebenutting volgens die korporatiewe vennoot	94
Figuur 4.7 Taakverwante kriteria wat 'n invloed het op die korporatiewe vennoot se vennootseleksie	96
Figuur 4.8 Die korporatiewe vennoot se beskikking van 'n proses wat vennootseleksie rig	100
Figuur 4.9 Aktiwiteite wat geïmplementeer word deur die korporatiewe vennoot om kulturele passing te bevorder	102
Figuur 4.10 Die aard van die vennootskaporganisasiestruktuur volgens die korporatiewe vennoot	104
Figuur 4.11 Die aard van die vennootskapsbeheer volgens die korporatiewe vennoot	105
Figuur 4.12 Die noodsaaklikheid van werkverdeling en die duidelikheid daarvan vanuit die korporatiewe vennoot se perspektief	107
Figuur 4.13 Wysies vir die verdeling en koördinerings van die korporatiewe vennoot se werk	108
Figuur 4.14 Die korporatiewe vennoot se mening dat voordele onkoste moet oorskry, en die teenwoordigheid van so 'n balans	110
Figuur 4.15 Die dienslewingsaktiwiteite waarby die NSO vennote betrokke is	114
Figuur 4.16 Die noodsaaklike elemente vir effektiewe vennootskap volgens die NSO vennoot	115
Figuur 4.17 Die noodsaaklikheid vir identifisering van redes en die noodsaaklikheid van openlikheid en eerlikheid aangaande die	

benutting van die vennootskapstrategie volgens die NSO vennoot	117
Figuur 4.18 Taakverwante kriteria wat 'n invloed het op vennootseleksie deur die NSO vennoot	119
Figuur 4.19 Vennootverwante kriteria wat 'n invloed het op vennootseleksie deur die die NSO vennoot	120
Figuur 4.20 Aktiwiteite wat geïmplementeer word om kulturele passing te bevorder deur die NSO vennote	123
Figuur 4.21 Die noodsaaklikheid van die verdeling van werk en die duidelikheid van hierdie verdeling volgens die NSO vennoot	126
Figuur 4.22 Die NSO vennoot se mening aangaande voordele wat onkoste moet oorskry, en die teenwoordigheid van so 'n balans	128
Figuur 4.23: Diensleweringsektiwiteite waarby die Staat betrokke is	133
Figuur 4.24 Die noodsaaklike elemente vir effektiewe vennootskap volgens die Staat	134
Figuur 4.25: Die Staat se redes vir die benutting van die vennootskapstrategie	136
Figuur 4.26 Taakverwante kriteria's wat 'n invloed het op die Staat se vennootseleksie	139
Figuur 4.27 Vennootverwante kriteria wat 'n invloed het op vennootseleksie deur die die Staat	141
Figuur 4.28 Aktiwiteite wat geïmplementeer word om kulturele passing te bevorder deur die Staat	144
Figuur 4.29 Die noodsaaklikheid van werkverdeling en die duidelikheid van hierdie werksverdeling volgens die Staat	147
Figuur 4.30 Wysies vir die verdeling en koördinerings van die Staatvennoot se werk	148



## HOOFSTUK 1

### INLEIDING

#### 1.1 MOTIVERING VIR DIE STUDIE

Geen organisasie of spesifieke sektor, of die Staat kan alleen verantwoordelikheid aanvaar vir maatskaplike ontwikkeling nie (Harnett, 1992:40; Rockefeller, in Harnett, 1992:41; Rockey, 1998:162; South Africa, 1997:8). Die verskillende insette van verskillende sektore is essensieel vir die bewerkstelling van volhoubare ontwikkeling. Hierdie beredenering is gebaseer op die aanname dat die som van die dele groter is as die geheel (Rockey, 1998:162). Daar is ooreenstemming in die literatuur dat, om onomkeerbare permanente verandering te verseker, 'n sosio-politiese en ekonomiese samewerking in dienslewering imperatief is (Dominelli, 1997:35; Lodge & Glass, 1982 in Harnett, 1992:41; Strydom, 1993:37-38; Midgley, 1999:3; Rockey, 1998:161). Die denkrigting word duidelik gereflekteer in die strategieë en beleide van die nuwe Suid-Afrikaanse regering. Die nasionale kollektiewe verantwoordelikheid wat voorgestel word deur die regering is 'n responstrategie op die vinnige veranderende samelewing waar hulpbronne uiters skaars is (South Africa, 1997:8). Hierdie kollektiewe verantwoordelikheid, waarvolgens twee of meer partye gefokus is op 'n gesamentlike doel, en die hulpbronne, risiko's en voordele vir 'n ontwikkelingsprojek gedeel word, word beskou as 'n vennootskapsverhouding. Die vennootskapstrategie is 'n manier om die toenemende vinnige verandering in die samelewing effektief te hanteer (Alter, 2000:283). Vennootskapstrategie is die uitbreiding van bestaande bevoegdhede van 'n organisasie sodat doelwitte wat buite die bereik van die organisasie is, verwesenlik kan word (Alter, 2000:293). Hierdie strategie is ook 'n ideale responstrategie op die uitdagings wat gestel word deur die ontwikkelingsgerigte maatskaplike beleidsperspektief (Midgley, 1999:8-9).

Die maatskaplike ontwikkelingsbenadering se implikasies vir maatskaplike dienslewering behels in essensie die samewerking van alle sektore in die organisering van hulpbronne en menslike interaksies in maatskaplike programme. Die programme moet van 'n



produktiewe en investerings-georiënteerde aard wees, en moet ekonomiese deelname verbeter om sodoende die potensiaal van alle persone te ontwikkel (Dominelli, 1997:29; Elliot, 1993:23; Gray, in McKendrick, 1998:105; Midgley, 1999:3). Die vennootskapstrategie wat gebaseer is op beginsels van samewerking en uitruiling, bied 'n ideale geleentheid vir rolspelers om saam te werk, en vanuit die samewerking teruggawes te ontvang. Hierdie strategie is dus van 'n investeringsaard: rolspelers investeer hulle spesifieke bekwaamhede in 'n vennootskapegebaseerde ontwikkelingsprogram. Die uitkomst en die proses van die vennootskap genereer voordele vir die betrokkenes. In effek is die strategie dus ook produktivisties omdat dit voordele vir die betrokkenes produseer.

Min word daar 'n beleidsdokument in Suid-Afrika gevind wat nie aanspraak maak op hierdie vennootskapstrategie nie (Rockey, 1998:162). Die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram (HOP) wat dien as amptelike beleidsraamwerk van die Nasionale regering, skep geleentheid vir die ontwikkeling van kreatiewe samewerkingstrategieë met die private sektor en die organisasies in die burgerlike samelewing, in die aanspreek van armoede en die groot agterstand in welsynsdienste (Makinta & Schwabe, 2000:1; Patel, 1998:112). Die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn en Ontwikkeling wat saamgestel is in die volgstroom van die HOP beleidsdokument (Harnett, 1992:ii), bevorder ook die idee van vennootskappe. Hierin word die korporatiewe sektor en ook die nie-profitsektor/nie-staatsorganisasies uitgedaag om 'n bydrae te maak en saam te werk aan die ontwikkeling en implementering van welsynsprogramme (South Africa, 1997:6). Daar is dus geen twyfel dat vennootskap as 'n vorm van kollektiewe aksie 'n opsie is vir enige organisasie wat betrokke is by gemeenskapsaangeleenthede nie, omdat dit ook die bestaande bevoegdhede van 'n organisasie kan uitbrei sodat doelwitte wat buite die bereik van die organisasie is, bereik kan word (Alter, 2000:293). Vennootskappe is dus 'n noodsaaklikheid vir alle organisasies, en nie 'n opsie nie (Alter, 2000:283).

Daar bestaan egter 'n tekort aan riglyne vir die administratiewe praktyk wat betref die aangaan van vennootskappe (Berquest et al., 1995:xiii; Gibaja, 2001:39). Organiserings as 'n funksie van bestuur help om effektiewe doelbereiking te bevorder en te bewerkstellig.



Organisering behels die ontwikkeling van die struktuur en vorming van aktiwiteite, besluite en interaksies om doele en doelwitte te bereik (Weinbach, 1994:209). Die implikasies hiervan vir vennootskap is dat vir 'n effektiewe vennootskap moet daar ook sekere aanvanklike komponente georganiseer moet word sodat die vennootskap effektief kan funksioneer (Reilly, 2001:56). Hierdie komponente is onder andere (1) die doel van die vennootskap; (2) lidmaatskap; (3) struktuur; en (4) hulpbronne (Reilly, 2001:56). Hierdie studie sal ondersoek instel na die aard van vennootskapsorganisering ten einde riglyne daar te stel aan rolspelers in maatskaplike ontwikkelingsdienslewering en ook vennote betrokke in vennootskappe.

Die groot bron van energie en potensiaal wat bestaan as twee of meer partye saamwerk is van ongelooflike waarde vir ontwikkeling in Suid-Afrika (Liberty Life Foundation Report - 1996, in Rockey, 1998:162). Daar kan nie bekostig word om hierdie ryk bron van energie wat vervat word in 'n vennootskap te vermors nie, veral nie in 'n samelewing waar hulpbronne uiters skaars is en die behoefte aan ontwikkeling so groot is nie. Deur middel van hierdie navorsingsondersoek sal daar dus gepoog word om riglyne daar te stel wat effektiewe vennootskappe sal bevorder deurdat die aard van die strategie ondersoek word, die elemente van 'n effektiewe vennootskap en die aard van die organisering van 'n vennootskap bepaal word. Sodoende sal 'n bydrae gemaak word tot die effektiewe benutting van energie en hulpbronne wat kollektief geallokeer word aan die ontwikkeling van Suid-Afrika.

## **1.2 DOELSTELLING VAN DIE NAVORSING**

Die doelstelling van die navorsing is die daarstelling van riglyne vir die organisering van effektiewe maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe tussen die korporatiewe sektor, die Staat, en nie-winsgewende organisasies/nie-staatsorganisasies (NPO's/ NSO's).

## **1.3 DOELWITTE VAN DIE NAVORSING**

Doelwitte wat uit die doelstelling voortspruit, is:

- Om die vennootskapstrategie in die huidige Suid-Afrikaanse maatskaplike diensleweringkonteks vanuit 'n maatskaplike ontwikkelingsperspektief te beskryf.
- Om die aard van die betrokkenheid van die onderskeie partye in 'n vennootskapsverhouding te bepaal.
- Om te bepaal wat die onderskeie partye beskou as elemente vir effektiewe vennootskap.
- Om die aard en organisering van die organiserings komponente in maatskaplike welsyns- en ontwikkelingsvennootskappe te bepaal.

#### **1.4 BEGRENSING VAN DIE STUDIE**

Ten einde die voorgenome doelstelling en doelwitte te verwesenlik, is dit nodig om sekere grense en beperkings ten opsigte van die aard en inhoud van die navorsing te stel. Eerstens is hierdie studie hoofsaaklik gerig op die aard en organisering van maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe. Ander bestuursfunksies soos beplanning, implementering en kontrolering van vennootskappe is gevolglik nie uitvoerig bespreek nie. Soms is wel terloops daarvan melding gemaak.

Tweedens is die gebied van ondersoek tot vennootskappe tussen die Staat, die korporatiewe sektor en NSO's/NPO's beperk. Ander rolspelers soos die internasionale ontwikkelings- en of skenkergemeenskap, vakbonde en gemeenskapsgroepe is nie in die ondersoek ingesluit nie. Insluiting van hierdie partye kan waarskynlik aanleiding gee tot 'n totale ander vennootskapsdinamiek.

Derdens is die ondersoek beperk tot vier geselekteerde maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe in die Wes-Kaap. Die totaal van respondente is twaalf, vier verteenwoordigers van die drie verskillende sektore onderskeidelik - NSO, die korporatiewe sektor en die Staat - wat betrokke is by die vennootskap. Hierdie



vennootskappe is volgens die doelgerigte nie-waarskynlikheidseleksiemetode geselekteer. Die seleksiekriteria is die volgende:

- Die teiken van dienslewering is die Wes-Kaap;
  - Die programme is gerig op maatskaplike ontwikkeling.
  - 'n Kombinasie van die volgende rolspelers moet betrokke wees in die vennootskap:
- Die Staat: Hier word verwys na die Suid-Afrikaanse regering se inisiatiewe om maatskaplike welsyns- en ontwikkelingsvraagstukke aan te spreek, ongeag enige van die onderskeie staatsdepartemente - plaaslike, provinsiaal of nasionaal. Die omvang is so wyd omdat die waarskynlikheid van intersektorale samewerking ten opsigte van die ontwerp, formulering en implementering van maatskaplike ontwikkelingsprogramme soos dit deur die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997:3) voorgestel word, die insluiting van enige departement kan behels.
  - Die korporatiewe sektor: Hier word verwys na die vennootskapsparty wat primêr 'n kommersiële organisasie is wat gewoonlik produkte of dienste lewer op 'n winsbasis (Innovation through partnership). Die korporatiewe sosiale inisiatiewe van hierdie sektor moet gefokus wees op maatskaplike welsyn en ontwikkelingskwessies in die Wes-Kaap. Die korporatiewe organisasie kan enige besigheidsektor verteenwoordig.
  - Nie-staatsorganisasie/Nie-winsgewende organisasies (NSO's/NPO's): Hier word verwys na die vennootskapsparty wat bestaan uit organisasies wie se primêre doel dit is om maatskaplike kwessies aan te spreek in plaas daarvan om finansiële doele na te streef (Innovation through Partnership). Hierdie organisasies se teiken van dienslewering moet gesentreerd wees in die Wes-Kaap Provinsie.

'n Vierde begrensing van die ondersoek is dat die aard en organisering van vennootskappe deur die Staat, die NSO's/ NPO's en die korporatiewe sektor in die breë ondersoek en beskryf word. Die bevindings en gevolgtrekkings is derhalwe van toepassing op die breë spektrum van ontwikkelingsvennootskappe en het nie betrekking op 'n spesifieke vennootskap nie.

## 1.5 NAVORSINGSMETODOLOGIE

### 1.5.1 Literatuurstudie

Ten einde te verseker dat die ondersoek 'n sterk teoretiese onderbou het, is daar vooraf 'n omvattende literatuurstudie onderneem. Hierdie literatuurstudie het die hersiening van bestaande kundigheid en die verkenning van literatuur behels. Die navorser het eerstens navraag gedoen by die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing aangaande bestaande navorsing oor die navorsingsonderwerp, en navorsing ten opsigte van verbandhoudende onderwerpe wat reeds nagevors is. Dit het geblyk dat daar nie onlangs soortgelyke ondersoeke in Suid-Afrika onderneem is nie. Relevante inheemse, sowel as internasionale literatuur oor samewerkingstrategieë is bestudeer. Hierdie literatuur bestaan onder andere uit artikels, boeke, tesse, navorsingspublikasies, intydse en Internet bronne en regeringspublikasies. Hierdie literatuursoektog is elektronies by die JS Gericke Biblioteek, Stellenbosch gedoen. Van hierdie literatuur is onder andere gebaseer op die maatskaplikewerkdissipline, bestuurswetenskappe, publieke ontwikkeling bestuur en die sosiologie van werk en gemeenskap.

Interlenings is deur die biblioteekdiens van die Universiteit van Stellenbosch vanaf verskeie universiteitsbiblioteke bekom en benut. Ander bronne wat benut is, is besigheidsjaarverslae en kwartaallikse en jaarlikse "Public-private partnership"-publikasies. Om die toepaslikheid van hierdie navorsing te verseker is daar gereeld gekonsulteer met sleutelpersone in die praktyk van maatskaplike welsynsontwikkeling wat betrokke is by en/of oor kennis beskik aangaande vennootskappe in maatskaplike ontwikkeling.

Die navorser het in September 2001 die konferensie, "Social work practice: New directions in a changing scene", wat aangebied was deur die Departement van Maatskaplike Werk aan die Universiteit van Stellenbosch, bygewoon. Van die sprekers het die onderwerpe, sosiale ontwikkelingsvennootskappe, integrerende dienslewering en samewerking tussen rolspelers in die samelewing aangespreek, waardeur die navorser se kennis uitgebrei is.



### 1.5.2 Tipe navorsing

Hierdie ondersoek neem 'n verkennende aard aan. Baie sosiale navorsing word gedoen ten einde die betrokke partye vooraf bekend te stel aan 'n sekere onderwerp en hulle belangstelling daarin te bevredig (Babbie, 1995:226). Mouton en Marais (1989:43) stel dat hierdie tipe navorsing ten doel het om 'n verkenning van 'n relatief onbekende terrein te maak. Daar is nog min navorsing gedoen oor die onderwerp van ontwikkelingsvennootskappe in maatskaplike welsyn en ontwikkeling. Hierdie tipe navorsingsmetode is dus relevant, want sodoende kan daar nuwe insigte oor die verskynsel ingewin word en kan dit dien as 'n vooronderzoek tot 'n meer gestruktureerde studie van die verskynsel (Mouton & Marais, 1989:43).

### 1.5.3 Universum en steekproefneming

Die navorsingsprobleem het betrekking op die uitdagings wat sosiale ontwikkeling bied vir dienslewering in die welsynsektor. Samewerkingstrategieë tussen die Staat, die korporatiewe sektor en welsynsdienleweringorganisasies is 'n respons op die uitdagings wat gestel word deur die sosiale ontwikkelingsperspektief en die gedurig veranderende samelewingsprobleme en behoeftes. Die studie se universum dek die partye betrokke by hierdie samewerkingstrategieë (ook bekend as maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe). Die universum is die groep van elemente wat bestudeer sal word en waaroor daar afleidings gemaak sal word (Babbie, 1995:109). Die groep wat ondersoek word in hierdie studie is korporatiewe vennote, regeringsvennote en NPO's/NSO's wat betrokke is in hierdie vennootskappe.

Ten einde hierdie afleidings te maak is 'n studie-universum geselekteer. Die studie-universum verskaf opsies waaruit die steekproef gemaak kan word. Babbie (1995:201) stel dat die studie-universum aan 'n sekere teoretiese definisie moet voldoen. Vir die doeleindes van hierdie studie is die seleksiekriteria die volgende:

- Die teiken van dienslewering is die Wes-Kaap;
- Die programme is gerig op maatskaplike ontwikkeling.



- 'n Kombinasie van die volgende rolspelers moet betrokke wees in die vennootskap:
  - Die Staat: Hier word verwys na die Suid-Afrikaanse regering se inisiatiewe om maatskaplike welsyns- en ontwikkelingsvraagstukke aan te spreek, ongeag enige van die onderskeie staatsdepartemente - plaaslike, provinsiaal of nasionaal. Die omvang is so wyd omdat die waarskynlikheid van intersektorale samewerking ten opsigte van die ontwerp, formulering en implementering van maatskaplike ontwikkelingsprogramme soos dit deur die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997:3) voorgestel word, die insluiting van enige departement kan behels.
  - Die korporatiewe sektor: Hier word verwys na die vennootskapsparty wat primêr 'n kommersiële organisasie is wat gewoonlik produkte of dienste lewer op 'n winsbasis (Innovation through partnership). Die korporatiewe sosiale inisiatiewe van hierdie sektor moet gefokus wees op maatskaplike welsyn en ontwikkelingskwessies in die Wes-Kaap. Die korporatiewe organisasie kan enige besigheidsektor verteenwoordig.
  - Nie-staatsorganisasie/Nie-winsgewende organisasies (NSO's/NPO's): Hier word verwys na die vennootskapsparty wat bestaan uit organisasies wie se primêre doel dit is om maatskaplike kwessies aan te spreek in plaas daarvan om finansiële doele na te streef (Innovation through Partnership). Hierdie organisasies se teiken van dienslewering moet gesentreerd wees in die Wes-Kaap Provinsie.

Ten einde die doel van die ondersoek te bereik is 'n steekproef gedoen uit hierdie studie-universum. Sodoende kan veralgemenings en aanbevelings na die universum gemaak word. Vir die empiriese studie bestaan die steekproef dus uit 'n aantal geselekteerde eenhede (Williams, Tutty & Grinnell 1995:221). Hierdie eenhede is op 'n nie-waarskynlikheidseleksiemetode geselekteer omdat daar geen lys van ontwikkelingsvennootskappe in die Wes-Kaap bestaan nie. Die onderskeie vennootskappe is geselekteer op 'n doelgerigte wyse, gebaseer op kundigheid wat ingewin is deur onderhoude te voer met sleutelpersone onder andere by die Gemeenskapskas in die Wes-Kaap en in die nasionale kantoor van 'n belangrike NSO in die Wes-Kaap, asook die bestudering van korporatiewe organisasies se jaarlikse maatskaplike verslae. Williams, Tutty en Grinnell (1995:228) meld dat hierdie vorm van



seleksie gebruik word om soveel moontlik data met betrekking tot 'n spesifieke onderwerp te versamel. Aangesien die doel van hierdie ondersoek aanvangsverkenning van vennootskappe is, is dit nodig om informasiebronne doelgerig te selekteer. Die steekproef het gevolglik bestaan uit die volgende partye:

Die besigheidskategorieë wat in hierdie studie verteenwoordig word is onderskeidelik;

- Tegniekievervaardiging en verkope (Freecom)
- Publisering (Juta)
- Private besigheidsonderig (Boston Business College)
- Publieke vervoer (Golden Arrow)

Die respondente wat die vraelyste invul is almal direk en persoonlik betrokke by die vennootskapsprojek. Onderskeidelik was dit 'n uitvoerende direkteur, 'n korporatiewe ontwikkelingsdirekteur, 'n korporatiewe ontwikkelingsbestuurder en 'n openbare verhoudingsbestuurder.

Die NSO wat in die studie betrek is word geklassifiseer volgens die fokus van die organisasie. Die kategorieë is gemeenskapslagofferondersteuning (NIMRO); ekonomiese ontwikkeling (Working For Water); volwasse-oortrederherintegrasie (NIMRO) en straatkinders (Business Against Crime). Die respondente wat die vraelyste invul is almal persoonlik en direk betrokke by die vennootskapsprojek. Hierdie persone se posbeskrywings is 'n nasionale Koördineerder van fondsinsameling, 'n nasionale program bestuurder, 'n maatskaplike ontwikkelingskoördineerder en 'n konsultant program bestuurder.

Die Staat se betrokkenheid in vennootskappe word verteenwoordig deur die Departement van Opvoeding, die Departement van Veiligheid en Sekuriteit, die Departement van Vervoer en die Departement van Waterwese en Bosbou. Die persone wat die vraelyste invul is almal direk en persoonlik betrokke by die vennootskapsprojek. Hierdie persone beklee die volgende poste: Maatskaplike ontwikkelingskoördineerder, Skoolhoof, Publike verhoudingsbestuurder en Maatskaplike ontwikkelingsprogrambestuurder.

Gibaja (2001:45) wat 'n soortgelyke verkennende studie gedoen het oor die aard van administrasie van samewerking, het ook 'n doelgerigte seleksiemetode gebruik met 'n

totaal van twaalf respondente. Hierdie respondente het ook almal bestuursposisies beklee. Reilly (2001:57) se navorsing aangaande die proses van samewerking het ook soos Gibaja (2001:45) gebruik gemaak van 'n doelgerigte nie-waarskynlikheidsseleksiemetode met uiteengesette kriteria. Reilly (2001:57) het vier vennootskappe geïdentifiseer as gevallestudies vir sy ondersoek. Die navorser baseer dus hierdie ondersoekmetodologie op 'n kombinasie van die riglyne wat gestel word deur Gabaja (2000:45) en Reilly (2001:57) se onlangse verkennende studies aangaande samewerking tussen rolspelers in maatskaplike dienslewering.

#### **1.5.4 Data-insameling**

Vir die empiriese ondersoek is data met behulp van selfrapporteringsvraelyste wat deur die onderskeie partye in die geselekteerde vennootskappe ingevul is, ingesamel. Die vraelys is per faksimile en/of elektroniese pos aan vooraf-ingeligte respondente gestuur tesame met standaardinstruksies. Die vraelys is gebaseer op die inligting vanuit die literatuurstudie. Meeste van die vrae is geslote vrae (gestruktureerde vrae). Die grootste tekortkoming van geslote vrae lê in die wyse waarop die navorser die response struktureer (Babbie, 1995:148). Om hierdie beperking te oorkom is responskategorieë wat verskaf word uitputtend vir die respondent (Babbie, 1995:148). Al die moontlike respons kategorieë word verskaf. 'n Opsie "ander en spesifiseer" is ook verskaf indien die respondent 'n respons wou byvoeg. Sommige van die vrae is oop (ongestruktureerd) sodat die navorser soveel moontlike kwalitatiewe data daardeur kan bekom. Inligting wat bekom is vanuit hierdie vraelyste is saamgevat en as bevindings gestel. Afleidings is gemaak deur te verwys na literatuur. Die aanbevelings wat volg uit die afleidings is saamgevat om te dien as riglyne vir effektiewe vennootskapfunksionering.

#### **1.6 DATAVERWERKINGSPROSEDURES**

Die ondersoek is gebaseer op 'n kombinasie van kwantitatiewe en kwalitatiewe data. Daar is vier vraelyste aan korporatiewe vennote; vier aan NSO/NPO vennote en vier aan regeringsvennote van die vier doelgerigte geselekteerde vennootskappe in maatskaplike



ontwikkeling. Daar is onderskeidelik vier van die vier korporatiewe vraelyste, vier van die vier NSO/ NPO vraelyse en vier van die vier regeringsvraelyste terug ontvang. Die vraelyste wat ontvang is, is deur die "Microsoft Office" pakket verwerk en inligting word grafies voorgestel vir gemakliker interpretering van bevindings.

## **1.7 AANBIEDING VAN DIE VERSLAG**

Die navorsingsverslag bestaan uit 5 hoofstukke en is as volg uiteengesit.

Hoofstuk 1: Inleiding tot die navorsingsondersoek

Hoofstuk 2: In hierdie hoofstuk word die aanspraak op die vennootskapstrategie verduidelik aan die hand van die maatskaplike ontwikkelingsbenadering en die veranderende omgewing. Daar word ook verduidelik hoe hierdie strategie geïmplementeer word, wie betrokke is en wat die strategie behels.

Hoofstuk 3: Die organiseringsfunksie van die vennootskap word hier breedvoerig bespreek. Daar word veral gefokus op die organisering van die doel vir die aangaan van die vennootskap; die lidmaatskap van die vennootskap; die struktuur van die vennootskap en die hulpbronne vir die vennootskap.

Hoofstuk 4: Die bevindinge van die empiriese ondersoek word saamgevat en bespreek.

Hoofstuk 5: Hierdie hoofstuk verteenwoordig die riglyne vir die organisering van effektiewe maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe tussen regeringspartye, korporatiewe sosialeverantwoordelikeheidsinisiatiewe en NPO's.



## HOOFSTUK 2

# VENNOOTSKAPSTRATEGIE AS 'N RESPONS OP 'N VERANDERENDE OMGEWING: 'N TEORETIESE PERSPEKTIEF

## 2.1 INLEIDING

Don't have relationships,  
have problems.  
Have relationships,  
don't have problems.

(Chinese spreekwoord in Spekman, Isabella & MacAvoy, 2000:100)

Suid-Afrika is nou in die tweede termyn van die demokratiese regering, wat nuwe uitdagings stel en nuwe benaderings nodig het. Die eerste vyf jaar is grootliks gewy aan beleidsformulering en die bepaling van prosedures. Nou, in die tweede vyfjaartermyn, moet die klem logies val op implementering en dienslewering. Hierdie is 'n tyd waartydens almal 'n geleentheid het en 'n bydrae moet maak tot die opheffing van die land. Die implikasie hiervan is dat dit imperatief is dat die korporatiewe sektor, die NPO sektor en die Staat moet saamwerk om ware en volhoubare ontwikkeling te bewerkstellig (Seepei, in Rockey, 2000:viii).

Daar is vandag haas nie 'n beleid van die nuwe Suid-Afrikaanse regering wat nie aanspraak maak op die idee van samewerking, en spesifiek vennootskap nie. Maar waarom word soveel aanspraak gemaak op hierdie strategie? Hoe kan hierdie strategie geïmplementeer word? Wie is die rolspelers in hierdie strategie? En wat behels die aard van hierdie strategie?

Hierdie bogenoemde vrae vorm die kerngedeelte van die maatskaplike ontwikkelingsvennootskap. Die navorser is van mening dat om 'n tipe verhouding

bewerk soos in die bovermelde Chinese spreekwoord te bewerkstellig, dit nodig is om aandag te gee aan hierdie vrae wat die kerngedeelte van die vennootskapstrategie vorm. Vir die doeleindes van hierdie navorsingstudie word dit belangrik geag dat die betrokke aspekte aan die hand van die maatskaplike ontwikkelingsbenadering bespreek word ten einde 'n teoretiese basis vir effektiewe vennootskapsorganiserings (die doel van hierdie studie) te kontekstualiseer.

## **2.2 DIE MAATSKAPLIKE ONTWIKKELINGSBENADERING IN MAATSKAPLIKE WELSYN**

Die oortuiging dat die doel van maatskaplike welsyn is om hulpbronne te herversprei, is goed ondersteun deur maatskaplike beleid en welsynsprogramme in die vyftiger- en sestigerjare. Hierdie oortuiging word vandag uitgedaag deur die veronderstelling dat herverspreidende maatskaplike welsyn, ekonomiese groei verhoed (Midgley, 1999:3). Hierdie stelling beklemtoon dat skaars hulpbronne verkwal word op onproduktiewe maatskaplike dienste, op behoeftiges wat afhanklikheid gehou word en dat dit ekonomiese groei onderdruk (Midgley, 1999:3). As gevolg van hierdie argument en ook die toenemende skaarsheid van hulpbronne is daar 'n groot behoefte om maatskaplike welsyn te wettig en toenemende steun daarvoor te verseker. Midgley (1999:3) is van mening dat die maatskaplike ontwikkelingsperspektief 'n alternatiewe benadering tot herverspreiding bied. Hierdie benadering beklemtoon "...resource allocations to social programs that are productivist and investment orientated and that enhance economic participation and make positive contribution to development..." (Midgley, 1999:3). Die Suid-Afrikaanse regering het hierdie benadering tot maatskaplike welsyn aanvaar met die onlangse transformasie na demokrasie (ANC, 1996:1; South Africa, 1997:i).

Die betekenis van maatskaplike ontwikkeling is egter veranderend en divers (Dominelli, 1997:29) en dit is onderhewig aan 'n verskeidenheid van interpretasies (McKendrick, 1998:105). Ontwikkeling is eerste geassosieer met die Verenigde Nasies (VN) se beleid om armoede in ontwikkelende lande in die jare sestig te verlig (Elliot, 1993:23). Die teiken was ekonomiese groei maar daar is vinnig besef dat die "trickle down" teorie nie die gewenste verandering bewerkstellig het nie (Elliot, 1993:23). Daar is toenemend



erken dat ontwikkeling afhanklik is van beide maatskaplike en ekonomiese ontwikkeling. Die VN benader ontwikkeling tans as volg:

“...the greater capacity of the social system, social structure, institutions, services and policy to utilize resources to generate favorable changes in levels of living, interpreted in the broad sense as related to accepted social values and a better distribution of income, wealth and opportunities”. (United Nations, 1996 in Elliot, 1993:24)

Dominelli (1997:29) definieer maatskaplike ontwikkeling as die organisering van hulpbronne en menslike interaksies om geleenthede te skep vir die volle ontwikkeling van potensiaal van alle mense, individueel of kollektief. Die effek hiervan is dat mense eerste geplaas word. Gray (in McKendrick, 1998:105) definieer maatskaplike ontwikkeling as:

“A macro- policy perspective, primarily aimed at eradicating poverty in society... it is a multisectoral approach to poverty alleviation in society and require that all sectors of society work together towards social upliftment or improvement...”

In essensie kan maatskaplike ontwikkeling dus beskou word as die samewerking van alle sektore in die organisering van hulpbronne en menslike interaksies in maatskaplike programme wat van ‘n produktiewe en belegginggeoriënteerde aard is en wat ekonomiese deelname verbeter om sodoende die potensiaal van alle persone te ontwikkel. Die benadering behels dat persone in staat gestel word om hulle posisie te herdefinieer en dit te verbeter, en in hierdie proses mag bestaande sosiale verhoudings en verspreiding van mag en hulpbronne dus uitgedaag word.

Die klem van hierdie benadering op hulpbrontoekenning aan produktivistiese en investeringsgeoriënteerde maatskaplike programme, en samewerking van alle sektore om gewenste maatskaplike ontwikkeling te bewerkstellig, het ‘n merkwaardige implikasie vir ontwikkelingsdienslewering. Hierdie implikasie behels dat daar vir hulpbrontoekenning teruggewes ontvang moet word. Toenemende betrokkenheid in gemeenskaps maatskaplike probleme word dus deur hierdie benadering bevorder. Die klem op samewerking tussen al die sektore impliseer dat elke sektor ‘n bekwame bydrae moet maak tot ontwikkeling en dan hieruit bevoordeel word. Ontwikkeling is afhanklik van al hierdie bekwame porsies wat bygedra word omdat geen een party alles kan wees vir



ontwikkeling nie (Rockey, 1998:162). In hierdie geval is die som van die dele groter as die geheel. Die maatskaplike ontwikkelingsbenadering bied dus die geleentheid vir betrokkenheid in maatskaplike gemeenskapskwessies, met geleentheid om iets terug te ontvang vanweë hierdie betrokkenheid. Die maatskaplike ontwikkelingsbenadering dien ook as 'n ideale basis vir die vennootskapstrategie wat gebaseer is op samewerking en uitruiling. Hierdie tesis ondersoek hoe die vennootskapstrategie georganiseer word in die konteks van die maatskaplike ontwikkelingsbenadering.

### **2.3 DIE AARD VAN WELSYNS- EN ONTWIKKELINGSDIENSTE IN SUID-AFRIKA**

Die paradigma “sosiale ontwikkelingsperspektief” stel baie uitdagings aan maatskaplike welsyns- en ontwikkelingsdienslewering. Slegs deur dit wat reeds bestaan, te ondersoek kan nuwe inisiatiewe en rigtings ontwikkel word (Brown & Partab, 1999:138). Dit is dus nodig om 'n opsommende oorsig te gee aangaande die uitdagings wat hierdie paradigma en die toenemend veranderende omgewing aan maatskaplike welsyns- en ontwikkelingsdienslewering stel sodat begrip ontwikkel kan word vir die nuwe rigtings en inisiatiewe soos vennootskapstrategie. Hierdie uitdaging aan dienslewering en ook spesifiek maatskaplike werk word beskryf deur Estes (in Brown & Partab, 1999:138) en Dominelli (in Brown & Partab, 1999:138) as die toenemende en aktiewe betrokkenheid in die wye sosio-ekonomiese, omgewings- en geo-politiese arenas ten einde die omstandighede waaronder die armes, die werkloses en die marginaliseerdes hulself bevind, fundamenteel te verander en die lewenskwaliteit te verbeter. Die fokus van dienslewering word as volg beskryf:

“...Empowerment and capacity building, conflict resolution and institution building, community building, nation building (right through to the global nation), the judicious and equitable allocation of resources, and the concept of an individual's social rights are the foci of social development...” (Estes, 1997; Dominelli, 1997 in Brown & Partab, 1999:138).

Uit die voorafgaande beskrywing is dit duidelik dat daar aanspraak gemaak word op wye betrokkenheid in dienslewering. Die rede vir hierdie wye betrokkenheid kan beskou word as 'n gevolg van die komplekse aard van sosiale probleme in 'n pluralistiese samelewing



en die voortdurende verandering daarvan. Die individu maak staat op baie instellings in die samelewing om te help om sy probleme op te los (Harnett, 1992:40). Dit is dus noodsaaklik dat 'n samewerkende en holistiese benadering dominant is in die sosiale probleemoplossingstrategie. Rockefeller (in Harnett, 1992:41) stel dit dat geen sektor in die samelewing bevoeg is om die probleme te hanteer nie. Volgens hierdie skrywer is die enigste oplossing die betrokkenheid van al die verskillende sektore, elkeen op sy eie onderskeie wyse, maar in geheel en in samewerking met die ander. Lodge en Glass (in Harnett, 1992:40) beskryf die voorvereistes van hierdie benadering as "...multiple reinforcing links from several directions (have) to be established for improvement to take place". Daar is ooreenstemming deur skrywers soos Dominelli (1997:35), Lodge & Glass (in Harnett, 1992:41), Strydom (1993:37-38), Midgley (1999:3) en Rockey (1998:161) dat ten einde onomkeerbare permanente verandering te verseker, 'n sosio-politiese en ekonomiese samewerking ten opsigte van dienslewering noodsaaklik is. Die maatskaplike ontwikkelingsbenadering stel dus aan rolspelers in die samelewing die uitdaging om saam te werk. Hierdie uitdaging word in die Witskrif vir Welsyn en Ontwikkeling (1997:8) beskryf as 'n nasionale kollektiewe verantwoordelikheid - die regering bedoel hiermee dat die bevordering van nasionale ontwikkeling in Suid-Afrika 'n kollektiewe verantwoordelikheid is. Daar is al meer inisiatiewe wat op hierdie beginsel gebaseer word soos: Publieke-private vennootskappe (wat algemeen bekend is as PPP "Public-private partnerships") wat vennootskapsinisiatiewe is tussen die besigheidsgemeenskap en die plaaslike regering van Suid-Afrika (NBI, 1999-2000:i). Die "National Business Initiative" (NBI) is 'n besigheidsondersteunde organisasie wat help om die nuwe Suid-Afrika te maak werk. Die inisiatief is 'n kollektiewe respons van die korporatiewe sektor op sosio-ekonomiese uitdagings in die nuwe Suid-Afrika (NBI, 2000:i). Nog so 'n voorbeeld van 'n kollektiewe inisiatief om maatskaplike ontwikkeling te bewerkstellig is 'n program wat deur die provinsiale departement van welsyn en ontwikkeling in die Wes-Kaap geïnisieer word. Hierdie program behels die samewerking van rolspelers in dienslewering. Hierdie rolspelers word verdeel volgens die streek wat hulle verteenwoordig. Die samewerking is gebaseer op die idee van tweerigtingkommunikasie. Die Provinsiale Administrasie, Wes-Kaap, kommunikeer nuwe beleid en verwikkelings aan die verteenwoordigers. Die verteenwoordigers kommunikeer weer aan die instellings



wat op grondvlak aan die gang is. Kommunikasie in die teenoorgestelde rigting vind weer plaas oor behoeftes, probleme en hoogtepunte. Sodoende word geïntegreerde beheer bewerkstellig (Miller, 2001). Slegs vanuit hierdie twee voorbeelde is dit duidelik dat daar 'n verskeidenheid van maniere bestaan om samewerking as 'n instelling te organiseer. Om samewerking in die maatskaplike ontwikkelingsdienslewering te verstaan, is dit nodig om van hierdie institusionele organisasies te beskryf. Vervolgens sal daar gekyk word na hoe dienslewering in maatskaplike ontwikkeling georganiseer kan word.

#### **2.4 DIE ORGANISERING VAN MAATSKAPLIKE DIENSLEWERING.**

Die effektiwiteit van dienste wat gelewer word aan diegene wat arm en kwesbaar is, word beïnvloed deur die tipes diensleweringmodelle wat gebruik word (Patel, 1998:118). Indien 'n ongepaste model van dienslewering gebruik word, kan dit aanleiding gee tot lae kwaliteitdienste, nie-volhoubare dienste, nie-buikbare dienste en 'n waarskynlikheid dat die dienste nie die teikenpopulasie bereik nie (Patel, 1998:118). Die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997:8) erken wel verskeie institusionele reëlins (ook beskryf as modelle) waardeur dienste gelewer word. Klem word egter geplaas op die samewerkingstrategieë tussen organisasies in die burgerlike samelewing, die private sektor en die regeringsdepartemente. Reeds in 1992 het die Suid-Afrikaanse Welsynsraad en "Interdepartemental Consultative Committee on Welfare Matters" (1992 in Harnett, 1992:40) gestel dat die noodsaaklikheid van 'n samewerkingstrategie ontstaan indien "...the public sector is either unable to undertake the responsibility of providing the service in its entirety, or where the nature or scope of a private sector undertaking requires the involvement of the government". Volgens Patel (1998:119) is hierdie aanspraak 'n behoefte om die sterkte en hulpbronne van al die verskillende welsynsdiensvoorsiensers te ontgin. Om dienslewering te bewerkstellig moet daar eerstens verantwoordelikheid vir sekere aktiwiteite aanvaar word. Hierdie aktiwiteite moet dan georganiseer word sodat dienste gelewer kan word. Vervolgens sal hierdie diensleweringstrategieë en verskillende vorme van die organisering van dienslewering verduidelik word.



#### **2.4.1 Diensleweringseaktiwiteite**

Dienslewering is gebaseer op twee kernaktiwiteite. Die twee aktiwiteite soos Subburao (in Patel, 1998:118) dit beskryf, is “provision” (voorsiening) en “production” (produksie). Voorsiening behels die organisering, ontwerp, finansiering en aankoop van dienste. Produksie daarenteen behels die skepping of lewering van ‘n diens. Die organisering en verantwoordelikheid van hierdie aktiwiteite word vervat in verskeie diensleweringmodelle (Patel, 1998:119). Die diensleweringmodelle verwys dus na die organisering en verantwoording van hierdie twee aktiwiteite, en dit is deur die uitvoering en verantwoordelikhedaanvaarding van hierdie aktiwiteite dat die verskillende sektore hulle onderskeie bydraes kan lewer in die oplossing en aanspreek van sosiale behoeftes en probleme.

#### **2.4.2 Diensleweringmodelle**

Soos reeds gestel verwys ‘n diensleweringmodel na die organisering en verantwoordelikhedaanvaarding van die twee aktiwiteite vir dienslewering: “production” en “provision” (Sabburao, in Patel, 1998:188). Indien ‘n ongepaste model gebruik word, kan dit aanleiding gee tot laekwaliteitsdienste, nie-volhoubare dienste en nie-buikbare dienste (Patel, 1998:120). Aangesien hulpbronne vir maatskaplike dienslewering skaars is, kan vermorsing nie bekostig word nie. Die twee modelle vir dienslewering wat deur Patel (1998:120) beskryf word, is die volgende:

##### ***2.4.2.1 Die tradisionele publieke diensleweringmodel***

Die Staat is hoofsaaklik die belangrikste party in hierdie institusionele organisering. Verantwoordelikheid berus op die Staat om aan die publiek dienste te “voorsien” en dienste te “produseer” (Patel, 1998:119). Die aard van die publieke dienslewering kan gesentraliseerd of gedentraliseerd wees tot plaaslike of provinsiale regerings. Alhoewel die regering verantwoordelikheid neem vir die voorsiening en produsering van dienste, is daar egter verskillende vlakke van beheer (Patel, 1998:119).

#### **2.4.2.2 Die “new private” model**

Hierdie model sluit verskeie diensvoorsieners in. Die diensvoorsieners is onder andere die Staat, private diensvoorsieners, nie-regeringsorganisasies, gemeenskapsorganisasies en ook befonders. Die diensleweringspartye kan betrokke wees in die voorsiening en/of die produsering van dienste. Die partye kan betrokke wees in onderskeidelik die privaat kommersiële en die nie-kommersiële sektore, of albei (Patel, 1998:120).

Patel (1998:120) onderskei tussen drie institusionele organiserings wat gewoonlik die verhouding tussen die betrokke diensvoorsieners illustreer. Die drie organiserings is die volgende:

- (1) Die Staat is die “voorsiener” van welsynsdienste en in die private sektor die “produseerder” van welsynsdienste in hierdie eerste tipe institusionele organisering. Die organisering is baie algemeen in Suid-Afrika. ‘n Voorbeeld van die implementering van die model is byvoorbeeld die organisering van statutêre welsynsdienste. Die nasionale beleid en wetgewing voorsien die raamwerk vir dienslewering, en nie-staats-welsynsorganisasies (NSO’s) implementeer die programme (Patel, 1998:120).
- (2) In teenstelling met die vorige organisering is dit die private liggaam wat welsynsdienste “voorsien en produseer”. Hierdie organisering nie baie algemeen in Suid-Afrika is nie. Aangesien arm persone nie in staat is om vir dienste te betaal nie, is dit nie ‘n winsgewende diens om te lewer nie. Die geleentheid bestaan wel vir die regering om sekere komponente van dienste te kontrakteer aan private liggame vir kommersiële of nie-kommersiële voordele (Patel, 1998:120).
- (3) Die derde moontlike institusionele organisering behels volgens Patel (1998:120) die samewerking tussen Staat en die private party in een of beide die diensvoorsiening- of diensproduseringsaktiwiteite. Die Staat en die NSO’s/NPO’s is diensvoorsiening- of diensproduseringsaktiwiteite. Die Staat en die NSO’s/NPO’s is dus betrokke in die ontwerp en die implementering van die program (Patel, 1998:120).

Alhoewel daar na die private diensleweringmodel verwys word as “nuut” is daar niks nuut aangaande die samewerkende aard van hierdie model in Suid-Afrika nie (Patel, 1998:120). Die private welsynsdienleweringorganisasies werk al vir jare in diensvoorsiening saam met die Staat. Patel (1998:120) meen dat ‘n analise van hierdie



vorige samewerkings insig vir toekomstige institusionele organiserings kan voorsien. Die implikasie, vir hierdie studie, van die onderskeid tussen die verskillende diensleweringmodelle behels die identifisering van wie watter funksies uit voer in diensleweringse vennootskappe. Hierdie studie kan beskou word as 'n respons op Patel se aanbeveling om institusionele organiserings te ondersoek en riglyne aan toekomstige institusionele organiserings te voorsien.

## **2.5 ROLPELERS IN DIENSLEWERING**

Butler, Richard & Wilson (1990:10) stel voor dat die gemengde ekonomie van vandag verdeel kan word in drie breë areas. Eerstens is daar die handelsmark, wat bestaan uit kommersiële organisasies wat grootliks oorleef op die produsering van surplus waarde. Die statutêre sektor is die tweede area. Dit sluit die sentrale en plaaslike staatsorganisasies in. Die derde sektor staan bekend as die vrywillige sektor. Dit bestaan uit geregistreerde en nie-geregistreerde welsynsorganisasies wat nie wins-georiënteerd is nie, bekend as die nie-winsgewende organisasies (NPO's) en ook nie-staatsorganisasies (NSO's). Indien dienslewering beskou word vanuit beide die publieke en private diensleweringmodelle (Patel, 1998:120) is dit duidelik dat al drie hierdie sektore vandag in Suid-Afrika betrokke is by maatskaplike welsyns- en ontwikkelingsdienste. Dienslewering word dus sistemies benader, omdat die verskillende sisteme bewus is van hulle interafhanklikheid van mekaar (Rockey, 1998:161; Van den Heever & Hugo, 1990:3). Interafhanklikheid benodig koördinerende, omdat daar 'n verdeling bestaan tussen betrokke partye se verskillende verantwoordelikhede, rolle en funksies (Alter, 2000:298). Vervolgens sal die onderskeie geïdentifiseerde rolspelers se gespesialiseerde funksies in maatskaplike ontwikkeling bespreek word.

### **2.5.1 Die Staat**

Die Staat is 'n groot burokrasie wat dienste op 'n makroskaal lewer. Daar is geen twyfel dat die Staat 'n baie definitiewe, en selfs 'n beslissende rol in maatskaplike welsyn en -ontwikkeling het nie (Swanepoel in Swanepoel & De Beer, 2000:86). Die Staat egter nie instaat om die teiken populasies effektief deur hul dienslewering te bereik nie. Daar word dus staat gemaak op intermediêre instellings om dienste namens hulle te lewer (Patel,



1998:121). Die Staat finansier ook 'n wye omvang van dienste wat op die armes gefokus word wat betref grondbesit, behuising, landbou, sanitasie, voeding, energie, werkverskaffing, bestaansbeveiliging en welsynsprogramme (Patel, 1998:119). Dit is dus egter belangrik om te besef dat die Staat afhanklik is van ander sisteme om sy inisiatiewe te ondersteun (Harnett, 1992:44; South Africa, 1997:8). Harnett (1992:40) het in haar studie ondersoek gedoen oor wanneer die behoefte vir ondersteuning en samewerkingsverhoudings ontstaan. Sy het haar mening gebaseer op 'n aanhaling van die "South African Welfare Council and Interdepartmental Consultative Committee on Welfare Matters":

"...(The necessity for a partnership arises when) the public sector is either unable to undertake the responsibility of providing the service in its entirety, or where the nature or scope of a private sector undertaking requires the involvement of the government".

Die skrywers Swanepoel en De Beer (1997:77) se mening oor wanneer samewerkingstrategieë nodig word stem ooreen met die laasgenoemde stelling. Soos reeds in hierdie studie genoem is het die Staat erken dat dit nie alleen verantwoordelikheid vir finansiering en lewering van dienste kan aanvaar nie (South Africa, 1997:8). Maar die vrywillige sektor het egter ook die Staat se ondersteuning nodig. Die direkteur van "Non-Profit Partnership", Eugene Saldanha (2001) beklemtoon hierdie interafhanklikheid. Hy is van mening dat die Staat nie aan almal se ontwikkelingsbehoefte kan voldoen nie. Hy meen egter dat 'n swak finansiële NSO-sektor ook nie dienste kan lewer nie. Saldanha (2001) beklemtoon dat vennootskappe een manier is om dienslewering te verseker. In ooreenstemming hiermee meen Alter (2000:283) dat vennootskapstrategie 'n manier is om die bekwaamdheid van 'n instelling uit te brei sodat die instelling beter daartoe in staat is om doelwitte wat buite bereik is, te kan verwesenlik. Dit is egter nie 'n antwoord op wanbestuur of die oorkoming van stagnasie van bestuur nie wat 'n negatiewe motivering is vir samewerking (Alter, 2000:283). Dit is duidelik dat daar 'n behoefte aan samewerking is in die huidige Suid-Afrikaanse welsyns- en ontwikkelingskonteks omdat daar so 'n wanbalans is tussen hulpbrontekorte en -behoefte.



Die ideale situasie vir die Staat is om 'n "ondersteuner" van ontwikkeling te wees (Swanepoel, 2000:92). Hierdie rol behels die ontwikkeling van 'n klimaat wat geleentheid vir die ontwikkeling van instellings bied. Swanepoel (2000:93) meld dat die staatsorganisasies ander organisasies moet versorg en hulle erken as deelnemende liggame en forums. In die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn en Ontwikkeling (South Africa, 1997:3) word daar erken dat die Staat voorheen nie aan al die diensvoorsieners gelyke status verleen het nie. Dit is onder andere NSO's soos vrywillige welsynsorganisasies, godsdienstige organisasies, gemeenskapsgebaseerde organisasies en informele gesins- en familienetwerke (1997:3). Hierdie organisasies word nou beskou as 'n gespesialiseerde bron, 'n bron met hulpbronne en die nodige infrastruktuur wat 'n merkwaardige rol in die herstrukturering en ontwikkeling van die land kan speel (South Africa, 1997:3). Hierdie verandering na 'n meer sistemiese benadering wat fokus op die interafhanklikhede tussen instellings dien as 'n ideale basis vir die ontwikkeling van vennootskappe tussen hierdie organisasies. Daarom poog die Staat tans om verteenwoordigende beheerstrukture te ontwikkel ten einde die samewerkingstrategieë tussen die Staat, organisasies in die burgerlike samelewing en private sektor te bevorder (South Africa, 1997:3).

Monaheng (1995:298) is van mening aan dat die Staat 'n ideale liggaam is om verskillende gemeenskaps pogings te koördineer. Dit is slegs moonlik volgens Monaheng (1995:298) indien die Staat die deelnemende strukture as instrumente van bemagtiging beskou, en nie as meganismes van politieke beheer nie. Die outonomie van die strukture moet respekteer word. Die Direkteur van Maatskaplike Dienste van die Provinsiale Administrasie in die Wes-Kaap, Sharon Follentine, erken dat die departement 'n lang geskiedenis het van vele vennootskapsverhoudings wat nie altyd gelyk was nie maar gedomineer was deur die departement (Rockey, 2000:221). Hierdie aard van die departement se vennootskappe het nou egter verander. Vennootskappe word nou aangegaan met verskeie aandeelhouders met die vooruitsig dat die program uiteindelik self-onderhoudend sal wees (Rockey, 2000:221). Hierdie verhouding wat die Staat teenoor die burgerlike samelewing moet inneem, het kenmerke wat in die literatuur bekend staan as die elemente waaruit 'n effektiewe samewerkende verhouding bestaan



(Kanter, 1994:100). Daar is ondersteuning betrokke, 'n strewe na 'n gemeenskaplike doel en respek vir outonomie. Hierdie elemente van 'n effektiewe samewerkende verhouding sal later in hierdie hoofstuk beskryf word.

### **2.5.2 Die vrywillige sektor of die nie-winsgewende sektor**

Nie-Staatsorganisasies (NSO's) en/of nie-profitorganisasies (NPO's) speel tans, net soos in die verlede, 'n belangrike rol ten opsigte van armoedeverligting, die voorsiening van welsynsdienste, ontwikkelingsprogramme en die bou van 'n demokratiese kultuur (Patel, 1998:112). Patel (1998: 112) beraam dat daar ongeveer 10 000 NSO's betrokke is in ontwikkeling en welsynsdienstelevering (1998:113). Honey en Bonbright (in Patel, 1998:113) definieer NSO's as "...private, self-governing voluntary, non-profit organisations operating in the public interest for the promotion of social welfare, development, religion, charity, education and research". Liebenberg (2000:109) se beskrywing van NSO's stem ooreen met die beskouinge van Honey en Bonbright. Liebenberg (in Patel, 1998:113) is egter van mening dat NSO's spesifiek in die Suid-Afrikaanse konteks private inisiatiewe is, en dat dit outonoom en nie-winsgeoriënteerd is. NSO's se funksie word grootliks beskou as die ondersteuning, bestuur en fasilitering van ontwikkeling in die publieke belang. Volgens Patel (1998:113) bestaan daar 'n groot verskeidenheid NSO's wat geïdentifiseer kan word soos onder andere soos gemeenskapsgebaseerde organisasies, massa-gebaseerde organisasies soos burgerorganisasies, vrouegroepe, godsdienstige groepe en jeugorganisasies. Dit is dus duidelik dat NSO's verskillend is wat betref doelstellinge, waardes, aktiwiteite en prioriteite. Patel (1998:113) meen dat hierdie diversiteit van NSO's aanleiding gee tot innovering, buigbaarheid en die ontwikkeling van 'n groot aantal ondersteuningsbenadings, samewerkingstrategieë en programintervensies. Ander sterkpunte van NSO's is volgens Liebenberg (2000:119) die volgende:

- Hulle kan gemeenskapsbehoeftes en probleme akkuraat identifiseer weens die vermoë om 'n relatief hoë gemeenskapsdeelname te fasiliteer.
- Hulle word as meer legitiem beskou deur die gemeenskappe waarbinne hulle funksioneer omdat die organisasies op 'n gemeenskapsvlak funksioneer. Organisasies



is gewoonlik 'n produk van die gemeenskap se behoeftes en projekte word gewoonlik erken as die "eiendom" van die gemeenskap.

- Hoë vlakke van deelname skep 'n omgewing waarin plaaslike kennis, vaardighede en tegnologie benut kan word. Hierdie hoë vlakke van deelname stel gemeenskappe in staat om hul eie kennis en die tegnologie wat hulle ontwikkel het om hulle eie situasie te pas, te gebruik.
- Weens die struktuur van NSO's, wat nie geklassifiseer kan word volgens burokratiese eienskappe deur die Staat nie, is die organisasies baie aanpasbaar en buigbaar na gelang van die plaaslike omstandighede en veranderinge in die omringende omgewing.

Die bogenoemde sterkpunte van die organisasies in die burgerlike samelewing maak die organisasies ideale vennote vir ontwikkelingsvennootskappe. Deelname, fasilitering, aanpasbaarheid en buigbaarheid na gelang van veranderende omstandighede, is vereistes waaraan die vennootskap as instelling moet voldoen indien dit volhoubare verandering wil fasiliteer. Die NSO organisasie kan onder andere hierdie eienskappe tot die vennootskap bydra.

Suid-Afrika beskik aan 'n ryk institusionele raamwerk van welsynsdienste wat gelewer word deur vrywillige nie-staatsorganisasies (NSO's) (South Africa, 1997:3). Daar is geen twyfel dat die NSO sektor 'n merkwaardige bydrae lewer wat betref die sosiale en ekonomiese ontwikkeling van Suid-Afrika nie. Maar weens die ongelooflike aantal kwessies wat hierdie organisasies in die gesig staar soos grondbesit, behuising, infrastruktuur, vervoer, gesondheid, veiligheid en opvoeding, ondervind van hierdie organisasies probleme om dienste effektief te lewer aan die gemeenskap (Mersham, Rensburg & Skinner, 1995:81). Probleme wat effektiewe dienslewering verhinder is onder andere finansiële beperkinge, swak organisatoriese infrastrukture, beperkte hulpbronne en gewoonlik ook die tekort aan ondervinding en opleiding (Mersham et al., 1995:81; Liebenberg, 2000:118). Dit is ook nodig om te besef dat die organisasies gekonfronteer word met die diversiteit van die menigte verskillende behoeftes en probleme van die gemeenskappe wat hulle bedien. Hierdie vinnige veranderings in die gemeenskappe plaas vele organisasies onder hewige druk, omdat hulle die konflikte en



onderhandelinge van die gemeenskap moet hanteer. Die uitdaging volgens Mersham et al. (1995:81) is om 'n balans te vind tussen die verskillende prioriteite en om geïntegreerde pogings met ander rolspelers in die gemeenskap aan te gaan. Om hierdie wanbalans tussen tekorte aan hulpbronne en gemeenskapsbehoeftes te hanteer, kan hierdie organisasies onder andere vir ondersteuning aansoek doen by die korporatiewe sektor. Schnall (1989:7) meen dat indien die "besigheidsdeel", soos telekommunikasie, geboue, aankope, en outomatisasie van dienslewering meer vaartbelyn gemaak kan word, kan meer hulpbronne aan die aanspreek van kliëntebehoeftes spandeer word. Hierdie ondersteuningsdienste stem ooreen met wat gebruik word in private, winsmakende maatskappye. Hulp van korporatiewe partye met betrekking tot ondersteuningsdienste soos telekommunikasie, geboue en aankope kan dus van baie waarde wees vir die NSO (Schnall, 1989:7). Hierdie gespesialiseerde bydrae tot ontwikkeling deur die korporatiewe party is van noodsaaklike belang. Rockey (1998:162) beklemtoon dat die gespesialiseerde bydraes wat elke sektor tot 'n vennootskap bydra die sleutel is tot volhoubare ontwikkeling. Geen party kan alles wees wat betref ontwikkeling nie, "in hierdie geval is die som groter as die geheel" (Rockey, 1998:192). Dit is dus duidelik dat die probleme, hindernisse en tekortkominge wat die NSO's ervaar die geleentheid genereer vir die benutting van 'n vennootskapstrategie. Hierdie ander partye kan oplossings en hulpbronne soos benodig aan die NSO bied, en in die proses weer iets terug ontvang.

Die idee van onderlinge afhanklikheid kom duidelik na vore. Daar word toenemend besef dat ontwikkelingsdienslewering sistemies benader moet word, nie net tussen NSO's nie, maar ook tussen die korporatiewe sektor, die Staat en hierdie organisasies. Liebenberg (2000:121) meen dat komplementering en ondersteuning in die uitvoering van die rolspelers se onderskeie funksies baie belangrik vir die doel van ontwikkeling. Elke party se bydrae tot ontwikkeling is noodsaaklik, en gesamentlik kan volhoubare ontwikkeling gefasiliteer word. Later in hierdie studie, wanneer die vennootskapstrategie in detail beskryf word, sal dit duidelik na vore kom hoe 'n vennootskap hierdie vereistes van ondersteuning en komplementering kan verseker.



### **2.5.3 Die korporatiewe sektor**

Skrywers soos Mersham et al (1995:79) Cannon (1994:32) en Rossouw (1994:32) meen dat die rol van die private besigheidsektor in maatskaplike welsyn en sosio-ekonomiese ontwikkeling 'n kontroversiële onderwerp is. Volgens Mersham et al. (1995:79) kan die vraag gestel word "...is corporate social investment an admission of guilt or a new partnership?" Die skrywers Mersham et al. (1995:79); Cannon (1994:32) en Rossouw (1994:32) is van mening dat die maatskaplike rol van die private sektor debatteerbaar is. Hulle meen hierdie debat kan in die toekoms 'n meer intense beleids- en implementeringskwessie word. Rossouw (1994:32) stem saam met hierdie stelling en meld dat dit beskou moet word as 'n debat oor die verhouding tussen die besigheidsektor en die res van samelewing. Vanuit 'n sistemiese perspektief is dit duidelik dat die onderneming in 'n bepaalde verhouding staan tot die gemeenskap waarbinne dit funksioneer (Van den Heever & Hugo, 1990:7). Die sistemiese perspektief behels dus dat besigheid nie apart beskou moet word van samelewing nie, dit is 'n integrale deel en 'n rolspeler in die samelewing. Ontwikkeling, waardes en tendense in die samelewing het 'n impak op besigheid, en aksies van besigheid en waardes in besigheid het weer impak op die samelewing (Rossouw, 1994:33). Sakelui besef dat die onderneming 'n integrale deel van die samelewing is (Van den Heever & Hugo, 1990:3). Die kontroversie bestaan egter oor wat hierdie verantwoordelikheid behels.

## **2.6 DIE AARD VAN KORPORATIEWE SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID**

Milton Friedman (1982:133) beskou die verantwoordelikheid van besigheid as "...to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as its stays in the rules of the game...". Friedman (1982:133) bevraagteken die bestaansreg van korporatiewe sosiale verantwoordelikheid en beskou dit as "...a fundamentally subversive doctrine...". Hy stel dit dat alhoewel besigheidspersone 'n sosiale verantwoordelikheid het bo en behalwe om 'n maksimum profyt vir sy aandeelhouders te maak, hoe is hulle veronderstel om te weet wat dit behels? (Friedman, 1982:133). Maar vandag is daar wye ondersteuning vir die idee dat besigheid se verantwoordelikheid uitreik buite die grense van die enkele verantwoordelikheid van die maksimisering van profyt. Die samelewing verwag van besigheid om nie alleen 'n verantwoordelikheid teenoor hul aandeelhouders te



hê nie, maar ook teenoor die klante, verbruikers, werknemers, vakbonde, vervaardigers en die samelewing in geheel (Bowie, 1991:57).

In Alperson (1995:3) se omskrywing van die geskiedenis van korporatiewe sosiale verantwoordelikheid blyk dit duidelik dat daar baie min gedokumenteerte betrokkenheid was voor 1972, maar dit is gevolg deur 'n vermeerdering in betrokkenheid met die instelling van die Sullivan beginsels. Sedertdien was daar groot ontwikkelings wat betref korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (Alperson, 1995:3; Rockey, 1998:3). Volgens Patel (1998:118) het besighede toenemend betrokke geraak in befondsing van ontwikkelingsinisiatiewe in die gemeenskappe waarbinne hulle funksioneer en waarbinne hulle werknemers gewoon het. Rockey (1998:3) stem saam met Patel se siening oor die toenemende omvang van die besighede se sosiale verantwoordelikheid oor die jare. Baie maatskappye het, en interpreteer nog steeds hul verpligtings teenoor die ontwikkelende demokrasie in Suid-Afrika as die verhoging van ekonomiese en sosiale welsyn van die gemeenskappe waarbinne hulle funksioneer (Alperson, 1995:inleiding). Hierdie ontwikkelings het meegebring dat daar vandag 'n wye spektrum van organisasies, ontwikkelings- en welsynsprogramme befonds word (Patel, 1998:118). Met verloop van tyd raak hierdie sosiale verantwoordelikheid egter toenemend strategies (Rockey, 1998:3; Smith, 1993:215). In die volgstroom van die HOP was die tendens die wegbeweeg van “verantwoordelikheid” en in die rigting van “investerings” en “gemeenskapsontwikkeling” (Rockey, 1998:1). Hierdie tendens is dus 'n skuif weg van die “hand-out”, 'n “ad hoc”-filosofie na 'n meer ontwikkelingsgerigte benadering wat die konsepte van bemagtiging en volhoubaarheid beklemtoon en sodoende 'n nuwe benadering tot korporatiewe sosiale betrokkenheid onvermydelik maak (Rockey, 1998:1; O'Brien, 2000:23-24; Smith, 1993:213).

Hierdie sosiale funksie van besigheid word ook vandag toenemend beskou as “a must have” in teenstelling met “nice to have” (Rockey, 1998:3). Die benadering tot sosiale betrokkenheid word egter ook toenemend gebaseer op die idee van uitruiling. Korporatiewe organisasies verwag dus iets terug in ruil vir hulle betrokkenheid (Eveleth, 1999; Kleinschmidt, 1997). Om korporatiewe sosiale investering dus as 'n vennootskap



te beskou sal sin maak, omdat vennootskap gebaseer word op die aanname van uitruiling, iets word ingesit, hulpbronne word saamgevoeg en teruggawes word ontvang. Hierdie eienskap van vennootskap naamlik uitruiling, sal later in die hoofstuk in meer detail beskryf word.

In Suid-Afrika word die aard en omvang van korporatiewe sosiale betrokkenheid egter steeds deur die eienaars en die bestuurders van 'n onderneming bepaal. "Dit is duidelik dat totdat die owerheid, as oorkoepelende en leidende instansie in die nuwe Suid-Afrika, 'n omvattende en voldoende definisie vir sosiale verantwoordelike deur middel van wetgewing en die toepassing van daardie wetgewing bepaal nie, die begrip braak lê vir individuele interpretasie en misinterpretasie in die hande van die besturende direkteure en hoofuitvoerende beamptes..." (Uys, 1992:12). As gevolg van hierdie individuele interpretasie en misinterpretasie is elke individuele korporatiewe organisasie se aard en omvang van sosiale betrokkenheid uniek. Baie korporatiewe organisasies se sosiale betrokkenheidsaksies beklee al 'n ontwikkelde of volwasse status (Smith, 1993:215). Ander betrokkenheidsaksies is in 'n ander fase wat die ontwikkelde vorm voorafgaan (sien bespreking oor die fase en vlakke van korporatiewe sosiale betrokkenheid). Hierdie uniekheid en onsekerhede aangaande sosiale betrokkenheidsaksies bemoeilik die proses van aansoek vir ondersteuning deur NSO's en dit het ook die potensiaal om die aangaan van vennootskappe te verhinder. Aangesien daar wye organisatoriese kulturele verskille is tussen die betrokke instellings, is aanpassing by mekaar ook moeilik (Scheuing, 1996:29). 'n Ondersoek na die verskillende korporatiewe sosiale betrokkenheidsaktiwiteite is dus nodig aangesien die aard van korporatiewe sosiale betrokkenheidsaksies 'n onbekende speelveld is vir vele NSO's en selfs ook vir die korporatiewe maatskappye.

## **2.7 VORME VAN KORPORATIEWE BETROKKENHEID**

Korporatiewe investering in sosiale gemeenskapsbehoeftes en probleme vind plaas op verskillende vlakke (O'Brien, 2000:23; Smith, 1993:215). Die vlak van betrokkenheid bepaal die aard en vorm wat die sosiale betrokkenheidsinisiatief sal aanneem. Sommige korporatiewe betrokkenheidsaksies het al gevorder of vorder deur die verskillende vlakke



terwyl ander weer onveranderd bly op 'n gekose vlak van intervensie (O'Brien, 2000:23). Hierdie vlakke van betrokkenheid kan ook beskou word as 'n ontwikkelingsproses van waartydens die besigheid vorder van 'n vlak van geen betrokkenheid tot by wat Smith (1993:215) beskou as 'n vlak van volwassenheid. Maar hoekom moet daar kennis geneem word van hierdie verskillende vlakke (O'Brien, 2000:23) of fases (Smith, 1993:215)? Die implikasies hiervan is relevant vir beide die besigheidsorganisasie en die welsyns- en ontwikkelingsorganisasies. O'Brien (2000:23) stel dat dit belangrik is vir die besigheid om sy vlak van betrokkenheid te identifiseer, sodat hulle dit kan verander as hulle so verkies en ook sodat hulle deursigtig kan wees aangaande hulle posisie. Deursigtigheid is 'n populêre modewoord, maar dit is onmoontlik om deursigtig te wees sonder bewustheid van jou posisie. O'Brien (2000:23) glo dat vele korporasies betrokke is by gemeenskapsintervensies sonder bewustheid van hulle posisie. Hierdie onbewustheid kan waarskynlik ook samewerkingspogings bemoeilik omdat daar geen bewuste begrening van die betrokkenheidsaksies is nie.

Implikasies vir die ander rolspelers in maatskaplike welsyn en ontwikkeling behels dat een vlak se vereistes sal verskil van 'n ander vlak s'n (Smith, 1993:216). Die aard van die verhouding op 'n gevorderde volwasse vlak sal byvoorbeeld hoogs geformaliseerd wees, die gevolg is meer rigiede vereistes en/of meer gestruktureerde organisasie. Indien die rolspeler in verhouding tree met 'n korporasie wat op 'n meer informele vlak betrokke is, sal daar minder vereistes betrokke wees en die proses baie meer informeel. Vervolgens sal daar in meer detail gekyk word na die aard van die onderskeie vlakke van korporatiewe betrokkenheid.

### **2.7.1 Nie-betrokkenheid**

Hierdie vlak van betrokkenheid word gekenmerk deur 'n eg kapitalistiese benadering wat gefokus is op produktiwiteit en die effektiewe gebruik van kapitaal en hulpbronne. Die benadering is dat besigheid geen rol in sosiale welsyn het nie. Hierdie benadering kan beskryf word deur die uitdrukking "the business of business is to do business" (O'Brien, 2000:24). Hierdie benadering word gevolg deur vele organisasies en word geassosieer met die beskouinge van Milton Friedman (Bowie, 1991:56). Milton Friedman (1982:133)



beskou die verantwoordelikheid van besigheid as "...to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as its stays in the rules of the game...". Friedman (1982:133) bevraagteken die bestaansreg van korporatiewe sosiale verantwoordelikheid en beskou dit as "...a fundamentally subversive doctrine...". Daar word geglo dat deur die effektiewe bestuur van 'n suksesvolle winsmakende besigheid word werksgeleenthede geskep en persone wat by so 'n besigheid werk, kan hulleself en hulle afhanklikes sonder die intervensie van welsyn onderhou (O'Brien, 2000:24). Die benadering word gewoonlik deur vakbonde ondersteun op die basis dat betaling van beter lone vir werknemers beter is as filantropie in die wyer gemeenskap.

### **2.7.2 "Ad hoc"-betrokkenheid**

O'Brien (2000:24) klassifiseer die tweede vlak van betrokkenheid as "ad hoc"-betrokkenheid. Hierdie betrokkenheid behels enigiets van toevallige tot gereelde betrokkenheid. "Ad hoc"-betrokkenheid is gebaseer op persoonlike belange, emosies en soos O'Brien (2000:24) dit stel, "do-gooding". O'Brien (2000:24) is van mening dat die verhouding van 'n paternalistiese aard is en dat dit gewoonlik saamgaan met voorveronderstellings soos "I know what is needed", en eindig met 'n gevoel van welstand omdat 'n bydrae gelewer is vir 'n goeie doel. Alter (2000:290) klassifiseer hierdie tipe verhouding as 'n "obligational partnership". Hierdie verhouding het ten doel om hulpbronne wederkerig uit te ruil op 'n "ad hoc"-wyse. Daar is egter minder sprake van wisselwerking in O'Brien (2000:24) se beskrywing van "ad hoc"-betrokkenheid. Ongeag die paternalistiese aard is hierdie betrokkenheid wel van baie waarde. Die gekombineerde krag van "ad hoc"-skenkings is van waarde omdat baie geldelike steun op hierdie wyse ingesamel word (O'Brien, 2000:24). Die probleem is egter dat die skenker na 'n tyd waarskynlik kan begin voel asof hy oorweldig word deur 'n bodemlose put van behoeftes. Hierdie gevoel en die gevolg daarvan kan 'n terminale effek hê op die bydraes wat gelewer word. O'Brien (2000:24) stel dit as volg: "...the warm fuzzy feeling starts to be replaced by the feelings of resentment about the number of worthy causes- a mixture of frustration and anger or a desire to withdraw to the point of non-involvement". Die korporatiewe skenker moet dus besef dat hy meer as net 'n sosiale belang moet toon en



dat hy 'n werklike sosiale verantwoordelikheid het. Hierdie bewuswording gee aanleiding tot die derde vlak.

### **2.7.3 Sistematiese betrokkenheid**

Nadat die korporasie besef het dat dit nie alles kan wees vir almal nie, word daar besluit om duidelike grense (O'Brien, 2000:24) te stel. Beplanning word gedoen, begrotings word opgestel en daar word keuses gemaak oor wie ondersteun word en wie nie. Volgens Smith (1993:220) is die betrokkenheid "doel-georiënteerd" wanneer dit aan sy betrokkenheidsaktiwiteite begin beplan. Die parameters word wel baie duidelik uitgestip, maar die aard van die betrokkenheid is nog steeds paternalisties. Smith (1993:222) en O'Brien (2000:24) stem saam dat die sistematisering van betrokkenheid 'n keerpunt is vir korporatiewe sosiale betrokkenheid omdat die "hit or miss"-aard van betrokkenheid geëlimineer sal word. Dit is 'n gemaklike fase om in te wees. Daar kan besluit word oor betrokkenheid, en dit is maklik om die sukses van die betrokkenheid te meet (O'Brien, 2000:24) omdat dit rationeel bepaal word en toenemend direk verband hou met korporatiewe belange (Smith, 1993:222).

Indien daar aanbeweeg wil word na die volgende vlak moet betrokkenheid beskou word 'n goeie besigheidsinvestering. Volgens O'Brien (2000:25) moet dit beskou word as "...a win win scenario in which returns can be identified whilst meeting community needs". Betrokkenheid word na verwys as "sosiale investering" (O'Brien, 2000:25). Dit kan onder andere dien as 'n basis vir openbare verhoudings, reklame en bemarkingstrategieë. Dit is ook 'n gevaarlike fase om in te wees aangesien die onderskeid tussen die werklike belang vir die gemeenskap en die belang vir korporatiewe strategieë baie vaag kan raak.

### **2.7.4 Pre-sistemiese fase**

'n Sistemiese benadering impliseer dat die besigheid en die samelewing onderling afhanklik is van mekaar (Kleinhans, 1994:22; Van den Heever & Hugo, 1990:7; O'Brien, 2000:25). Vanuit 'n sistemiese perspektief is dit duidelik dat die onderneming in 'n

bepaalde verhouding staan tot die samelewing. Dit is 'n integrale deel en speler in die samelewing (Van den Heever & Hugo, 1990:7). 'n Mate van wisselwerking en deelname is teenwoordig in die pre-sistemiese fase. Hierdie deelname en wisselwerking neem die vorm van konsultasie tussen die besigheid en die gemeenskapsparty aan (O'Brien, 2000:25). In die pre-sistemiese fases word daar wel gekonsulteer, maar besluite word nog steeds op 'n paternalistiese wyse geneem (O'Brien, 2000:25). Hierdie fase kan aanleiding gee tot die afbreking van die vertrouensverhouding wat bestaan tussen die betrokke partye, en die gemeenskapsparty mag begin wonder of dit die moeite werd is om te konsulteer as hulle insette geïgnoreer word. Die gevolg van hierdie gevoelens kan aanleiding gee tot die onttrekking van die gemeenskapsparty. 'n Ander reaksie hierop is dat konsultasie voortgaan, maar dat daar net menings gegee word wat gunstig ontvang sal word.

#### **2.7.5 Sistemiese betrokkenheid**

In teenstelling met die pre-sistemiese paternalistiese aard lei konsultasie in sistemiese betrokkenheid tot gedeelde besluitneming en gevolglik tot bemagtiging (O'Brien, 2000:25). In hierdie fase word ontwikkeling as volg beskou:

“...true development allow people to burn their fingers, to make mistakes and to learn from them. In so doing it acknowledges that, in true community development the process is as in every bit as important, and indeed sometimes more enduring, than the specific outcome” (O'Brien, 2000:25).

Om hierdie rede is die uitkomst van hierdie vlak van intervensie nie altyd so waarneembaar of meetbaar nie. Hierdie tipe verhouding stem baie ooreen met wat Alter (2000:290) beskou as 'n “promotional partnership”. Hierdie verhouding word gevorm omdat doelwitte nie bereik kan word indien partye nie saamwerk nie. Alter (2000:291) stel dit dat beide partye in hierdie verhouding moet investeer in plaas daarvan dat hulpbronne net uitgeruil word. Hierdie vlak vereis dus duidelik meer koördinering as die vorige vlakke van intervensie.



### **2.7.6 Simbiotiese betrokkenheid**

'n Maklike stap nadat sistemiese betrokkenheid bereik is, is om aan te beweeg na 'n simbiotiese verhouding. Volgens O'Brien (2000:25) word hierdie vlak van intervensie gekenmerk deur samewerking tussen die betrokke partye. Deur die samewerking word vaardighede ontwikkel, kennis uitgebrei en betrokkenes word in effek bemagtig. O'Brien (2000:25) meen dat dit is die "ultimate move away from paternalism to be able to think of empowering people to be equals within the business environment and to both realise our interdependencies and our common membership of the community". Die gevolge hiervan lei tot tweerigtingleierskap waarin al die betrokke partye groei en ontwikkel (O'Brien, 2000:25). Hierdie vlak van intervensie is formeel, nou verbonde en word gekenmerk deur samewerking (Alter, 2000:291). Dit word dus gevorm om 'n produk of diens gesamentlik te lewer.

Hierdie verskillende vlakke kan saamgevat word in tabelvorm (sien tabel 2.1) ten einde uit te beeld hoe daar oorbeweeg kan word van die een vlak na die ander. Indien dit so beskou word, maak dit sin dat korporatiewe sosiale betrokkenheid kan ontwikkel van 'n informele minder aktiewe betrokkenheid na 'n meer formele aktiewe betrokkenheid (Smith, 1993:215).

Tabel 2.1: Fases en eienskappe van korporatiewe betrokkenheid

Fase of vlak van intervensie	Eienskappe van die betrokkenheid	Intervensie terminologie
Nie-betrokkenheid	"The Business of business is business"	"Unionism"
"Ad hoc"-betrokkenheid	Paternalisties met geen grense	Sosiale belang
Sistematiese betrokkenheid	Paternalisties met duidelike grense	Sosiale verantwoordelikheid
Pre-sistemiese betrokkenheid	Konsultasie maar besluite word paternalisties gemaak	Sosiale investering
Sistemiese betrokkenheid	Konsultasie lei tot gesamentlike besluitneming	Bemagtiging
Simbiotiese	Samewerking lei tot bemagtiging en instaatstelling	Wedersydse ontwikkeling

[Bron: Aangepas uit O'Brien (2000:24)]

Uit die bespreking oor die verskillende rolspelers se rolle en aard van betrokkenheid in maatskaplike welsyn en ontwikkeling is dit duidelik dat die partye verskillende rolle vertolk en dat die aard van die partye se betrokkenheid varieer. Die implikasie hiervan is dat die aard van 'n vennootskap kan verskil van vennootskap tot vennootskap. Die aard van die vennootskap word dus bepaal deur watter aktiwiteit watter party uitvoer, hoe formeel die party betrokke is en wat die aard van die party se betrokkenheid is.



## **2.8 DIE SAMEWERKINGSTRATEGIE AS 'N RESPONS OP 'N VERANDERDE OMGEWING**

Samewerking is nie 'n nuwe strategie nie. Die literatuur beskryf gevalle waar dit al benut is vanaf die vroegste tye (Berquest, Betwee & Meuel, 1995:ix). Samewerking is ook geen nuwe verskynsel in maatskaplike dienste (Gibaja, 2001:39; Ferrara, 1996:175;) en gesondheidsdienste (Henneman, Lee & Cohen, 1995:103; Marx, 1996:57) nie, nie op vrywillige vlak of publieke vlak nie (Billis, 1993:185; Gibbs, 2001:15; Miller et al., 1985:237; Schnall, 1989:7; White, 1989:1). Samewerking as 'n strategie in die besigheidsektor is ook nie nuut nie. Samewerking verteenwoordig egter vir baie die "groot onbekende" (Berquest et al., 1995:ix). Samewerking soos wat dit vandag bestaan as nie-hiërargies en gevorm op min regtelike konsiderasies en vertroue, was nog altyd beskou as 'n groot risiko en té intimiderend om te onderneem (Berquest et al., 1995:ix). Samewerking is 'n ideale responstrategie op verandering omdat dit aanpasbaar is en buigbare eienskappe het. Dit kan die hulpbronne van onderskeie sektore saambring ten einde die doel van ontwikkeling te bereik (Rockey, 1998:162). Maar wat presies is samewerking en wat is die bevoegdhede van samewerking? Vervolgens sal die aard van samewerking ondersoek word.

### **2.8.1 Konseptualisering van samewerking**

Samewerking kan beskou word as 'n strategiese verhouding tussen individue, groepe of organisasies. Samewerking kan verskillende vorme aanneem. Daar bestaan geen ooreenstemmende definisie in die literatuur (LGMB, 1996:I; Patti, 2000:284; Reilly, 2001:55) oor die terminologie wat die skepping of instandhouding van samewerkingsverhouding beskryf nie. Terme wat die verhouding beskryf soos kollaborering, koördinerende en koöperering word ook in wisselwerking gebruik (Alter, 2000:284; Reilly, 2001:55). Die skrywer Reilly (2001:55) het hierdie probleem ook in die praktyk geïdentifiseer. Gevolglik het laasgenoemde skrywer 'n ondersoek gedoen ten einde die terme te kan definieer. Reilly (2001:55) definieer hierdie terme as volg:

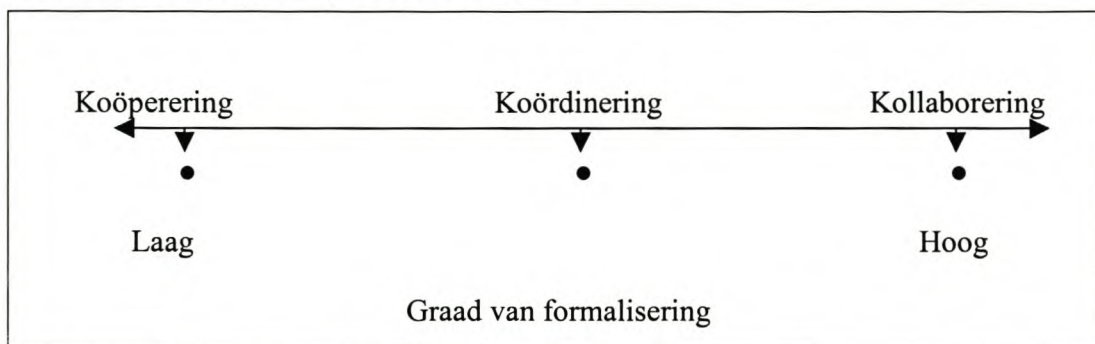
**Koöpereer:** Hierdie strategie word gekenmerk deur 'n informele verhouding wat bestaan sonder 'n gemeenskaplike geïdentifiseerde struktuur en/of beplanning. Die klem word

geplaas op die deel van informasie en die betrokke partye behou elk hulle outoriteit en outonomie.

**Koördineer:** Hierdie strategiese verhouding is meer formeel in vergelyking met koöperering. Daar is toenemende strukturele kompleksiteit, beplanning en werkverdeling teenwoordig. Klem word geplaas op gemeenskaplike take en kommunikasiëkanale word ingestel. Alhoewel outoriteit steeds in die individuele organisasies gesetel is, is daar 'n toename in risiko vir die betrokkenes.

**Kollaboreer:** Kollaborasie benodig 'n sterker en dieper verhouding. Hierdie strategie verenig organisasies in 'n nuwe struktuur ten einde 'n gemeenskaplike doel te bereik. Hierdie verhouding benodig omvattende beplanning, 'n gedeelde visie, en gereelde en duidelike kommunikasie. Die outoriteit word bepaal deur die kollaborerende struktuur. Die risiko is aansienlik meer omdat die betrokkenes hulle eie hulpbronne gebruik en hulle reputasie kompromitteer.

Vanuit die konseptualisering van die terme wat die strategieë van samewerking beskryf is dit duidelik dat daar wel verskille is tussen die strategieë. Die basiese onderskeid kan getref word op grond van die graad van formalisering. Figuur 2.1 stel die formalisering van samewerkingstrategieë op 'n kontinuum voor.



Figuur 2.2: Samewerkingstrategieë op kontinuum van formalisering

[Bron: Reilly, 2001:55]



Uit figuur 2.1 blyk dit dat daar 'n duidelike verskil is in die graad van die strategieë se formaliteit. Koöperering word gekenmerk as informeel. Koördinerings is op die middel van die skaal, en kollaborering word gekenmerk as formeel.

Om te bepaal tot watter mate die samewerking geformaliseer is, is van waarde omdat daar bepaal kan word watter tipe strategie benut word: koöperering, koördinerings of kollaborering. Die aard van die verhouding sal dus grootliks afhang van die mate waartoe die samewerking geformaliseer is.

### **2.8.2 Konseptualisering van vennootskap**

'n Vennootskap kan gebaseer word op koöperering, koördinerings of kollaborering. Die tipe verhouding in die vennootskap sal egter hierdeur bepaal word. Daar is geen enkele ooreenstemmende definisie vir 'n vennootskap nie, en "vennootskap" word in wisselwerking gebruik met ander selfstandige naamwoorde soos strategiese alliansies, netwerke, koalisië, en spanne (Alter, 2000:284). 'n Vennootskap word onder andere beskryf as 'n verhouding tussen twee en/of meer partye met 'n gemeenskaplike doel en die risiko's en voordele word tussen die vennote gedeel (Rockey, 1998:161). McKintosh (1992:211) definieer vennootskap as die samewerking van persone van verskillende organisasies. Hy plaas klem op die voorwaarde dat vennote mekaar moet verstaan en moet saamwerk oor 'n tydperk. Vanuit hierdie samewerking word voordele voortgebring wat nie kommersieel tydens die aanvang van die projek voorsien kon word nie. Hierdie voordele sou ook nie gegengereer word indien die vennote individueel optree of mekaar huur nie. Die skrywer Skidmore (1995:175) se benadering tot samewerking stem hiermee ooreen, maar hy plaas egter meer klem op die ondersteuningsfunksie van samewerking. 'n Vennootskap, volgens Skidmore (1995:175), is dus 'n meganisme om die kragte van betrokke partye bymekaar te voeg ten einde mekaar te ondersteun. Praktyke soos saampraat, gesamentlike besluitneming en gesamentlike optrede is 'n aanduiding van 'n ware vennootskap (Thornton, 1996:31). 'n Vennootskap behels ook meer as 'n kontrak, hiermee bedoel Thornton (1996:31) dat 'n vennootskap meer behels as 'n tipiese toelaagverhouding waar die plaaslike regering 'n private, publieke of vrywillige



diensvoorsiener huur om die werk te doen. 'n Ware vennootskap behels dus onderhandeling tydens alle fases, om oop te wees vir ander se perspektiewe en om doelwitte, hulpbronne en uiteindelik mag te deel (Thornton, 1996:31).

Die fokus van 'n vennootskap is gemik op die voordele wat deur samewerking bewerk word en hoe die bestuur van die samewerking voordele laat realiseer (Child & Faulkner, 1998:1). Die korter termyn doelwitte van 'n vennootskap dien terselfdertyd as 'n middel tot kennisuitbreiding en vaardigheidsontwikkeling (Child & Faulkner, 1998:6; O'Brien, 2000:25). Hierdie kennis en vaardighede word in samewerking met die ander partye bekom. Dit is duidelik dat vennootskappe beskou kan word as 'n wyse om meer te bereik met minder (Kanter, 1994: 89).

Vanuit hierdie onderskeie skrywers se beskrywings van 'n vennootskap maak dit sin waarom die regering voorspraak maak vir die gebruik van vennootskappe in maatskaplike welsyn en ontwikkeling (ANC, 1996:1; South Africa, 1997:6). Whittaker (1997, in Rockey, 1998:161) is van mening dat vennootskappe 'n goeie koers is vir die Suid-Afrikaanse regering veral omdat die regering gekonfronteer word met soveel uitdagings waarvoor 'n alleen-mandaat nie aanvaar kan word nie. Die regering stel dat dit al hoe minder verantwoordelikheid kan aanvaar vir die finansiering en lewering van maatskaplike dienste (Financing Policy, 1999:10; South Africa, 1997:8). Vervolgens word aanspraak gemaak op 'n nasionale kollektiewe verantwoordelikheid (South Africa, 1997:8) waar rolspelers in burgerlike samelewing uitgedaag word om 'n bydrae te lewer in die ontwikkeling van die land (Mersham et al., 1995:i). Hierin stel die Staat die uitdaging ook aan die korporatiewe sektor om meer betrokke te raak in die hervorming van die land en ontwikkeling van die mense (South Africa, 1997:8). Hierdie idee van 'n vennootskapstrategie het reeds al 'n hupstoot gekry met die implementering van die HOP programme en die GEAR strategie wat as nasionale raamwerke dien waarmee die regering in vennootskap met die private sektor poog om armoede te verlig, toegang tot basiese dienste te verbeter en volhoubare lewensonderhoud te verseker (Makinta & Schwabe, 2000:1). Duidelik is daar genoegsame teenwoordigheid van beleidstruktuur wat voorspraak maak vir die vennootskapstrategie in die huidige Suid-Afrikaanse konteks.



Daar bestaan egter nie riglyne vir die strukturering van hierdie vennootskappe nie. Verdere ondersoek en navorsing is dus nodig in die organisering van vennootskappe.

## **2.9 ELEMENTE VAN EFFEKTIEWE VENNOOTSKAPPE**

Ondervinding het geleer dat vennootskappe kompleks is. Daar is geen duidelike definisie of formule nie. Dit beklemtoon egter dat elke vennootskap sy "unieke mengsel" van eienskappe het wat sukses bewerkstellig (Allie, in Rockey, 2000:104). In die literatuur (Kanter, 1994:100) word daar verwys na elemente van effektiewe vennootskappe as die "eight I's that creates successful we's", of kritiese suksesfaktore (Allie, in Rockey, 2000:104) en noodsaaklike elemente van suksesvolle vennootskap (Scheuing, 1996:31). Om bewus te wees van hierdie elemente kan riglyne verskaf word vir die beter organisering van die vennootskap. Hierdie eienskappe is onder andere die volgende:

### **2.9.1 Betrokkenheid**

Daar is reeds genoem dat 'n vennootskap individue, groepe of organisasies bymekaar bring wat voorheen nie saam was nie. 'n Graad van betrokkenheid tussen die partye word dus geïmpliseer. Betrokkenheid hou naby verband met die beginsel van demokrasie (South Africa, 1997:6). Deur betrokkenheid te bevorder, word bemagtiging aangespreek (Cross, Clark & Bekker, 1995:108). Individuele, organisatoriese of gemeenskapsbemagtiging is afhanklik van die uitbreiding van vaardighede, kennis, en vermoëns deur vermoënsontwikkeling (Cronjé, 1998:105). Vermoënsontwikkeling word gedefinieer deur die New Dictionary of Social Work (in Cronje, 1998:105) as "...a process aimed at empowering individuals and organisations by expanding capabilities to plan, organise and implement decisions through (1) knowledge building, (2) development of self-confidence, innovativeness and initiative and (3) acquiring skills in conflict resolution and planning". Kapasiteitsontwikkeling en bemagtiging gaan hand aan hand (Cronjé, 1998:105). Die vennootskapstrategie waarin partye gesamentlik betrokke is, is dus 'n ideale medium om partye se vermoëns te ontwikkel en gevolglik individue, groepe of organisasies te bemagtig op die makro-intervensievlak. Om in vennootskap te wees impliseer dus direk dat daar 'n graad van betrokkenheid teenwoordig sal wees. In effek kan die betrokkenes deur hulle deelname bemagtig word.



Daar is egter verskillende vlakke van betrokkenheid. Bewusheid hiervan is nodig omdat die vorm van samewerking daardeur determineer sal word (Smith, 1996:1). Klem op die noodsaaklikheid van betrokkenheid verskuif die aandag na die aard van die vennote se betrokkenheid. Lattī (in Kleinhans 1994:20) onderskei tussen korporatiewe sosiale verantwoordelikheid en korporatiewe sosiale betrokkenheid. Hierdie skrywer meen dat daar wel 'n kontras tussen hierdie praktyke bestaan, en dat dit egter verskillende invloede op die aard van verhouding met 'n ander party het. In essensie blyk dit dat sosiale verantwoordelikheid 'n styl van deelneming is, wat ten doel het om die korporatiewe party se welsynsverpligtinge na te kom. In teenstelling hiermee behels sosiale betrokkenheid die ontwikkelingsbeen van die korporatiewe onderneming. Sosiale betrokkenheid is gebaseer op 'n sistemiese benadering, op die onderlinge afhanklikheid van die mens en die maatskappy. Sosiale betrokkenheid behels 'n strategie van vennootskap met die partye wat die gemeenskapsbelange in gesamentlike projekte wil benader (Kleynhans, 1994:22). Kleynhans (1994:22) verkies die konsep sosiale betrokkenheid bo sosiale verantwoordelikheid omdat die houding van die korporatiewe sektor verskil wat sy maatskaplike welsynsfunksie betref. Sosiale betrokkenheid as funksie stel die korporatiewe party in staat om met ander partye saam te werk. 'n Graad van betrokkenheid kan dus beskou word as 'n voorwaarde vir 'n vennootskap.

### **2.9.2 Individuele uitmuntendheid**

Volgens Kanter (1994:100) is individuele uitmuntendheid een van die eienskappe wat teenwoordig is by suksesvolle interorganisasievennootskappe. Hierdie eienskap impliseer dat beide partye sterk moet wees en iets van waarde tot beskikking moet hê om by te dra tot die vennootskapsverhouding. Die motivering om in die vennootskap in te gaan is positief (om geleenthede te benut) en nie negatief nie (om swakheid of moeilike situasies te bedek). Die gevolg hiervan moet impak genereer (Allie, in Rockey, 2000:105). Die kombinasie van die partye se betrokkenheid moet aan die kapasiteit beskik om resultate te lewer.



### **2.9.3 Belangrikheid**

Die verhouding moet hoof strategiese doelwitte van die onderskeie vennote aanspreek. Sodoende sal die vennootskap belangrik geag word. As gevolg van hierdie behoefte om doelwitte te bereik sal daar 'n wil wees om die vennootskap te laat werk. Die partye het ook lang termyn doelstellings waarin die effektiwiteit van die verhouding 'n rol speel. Indien die vennootskap belangrike prioriteite beklee in bereiking van sekere strategiese doelwitte, sal die toegewydheid tot die vennootskap hoog wees en daar sal min geleentheid wees tot opportunistiese gedrag.

### **2.9.4 Interafhanklikheid**

Interafhanklikheid impliseer dat die partye in die vennootskap mekaar benodig. Volgens Kanter (1994:100) is die teenwoordigheid van interafhanklikheid 'n element wat effektiwiteit van vennootskap kan bewerkstellig. As gevolg van die vennote se individuele uitmuntendheid en spesialisering is daar interafhanklikhede tussen die partye (Alter, 2000:298). Komplimentêre vermoëns en vaardighede bevorder interafhanklikheid (Kanter, 1994:100). Hierdie interafhanklikheid kan ook beskou word as intimiteit (Allie, in Rockey, 2000:105) tussen die partye. Weens die interafhanklikheid is die partye in 'n verwantskap tot mekaar. Nabyheid en gedeelde vertroue bevorder gemaklike intimiteit (Allie, in Rockey, 2000:105).

### **2.9.5 Investerings**

Volgens Kanter (1994:100) behels investering dat "...the partners (must) invest in each other to demonstrate their respective stakes in the relationship and each other..." Toegewydheid word bewys deur onder andere finansiële of ander hulpbronne in die verhouding te belê.

### **2.9.6 Informasie**

Kommunikasie is redelik oop, informasie wat nodig is om die verhouding te maak werk moet gedeel word, insluitende hulle doelstellings, doelwitte, tegniese data en kennis van konflik en probleemareas of veranderende omstandighede. Scheuing (1996:31) stem

hiermee saam en stel dit dat gereelde kommunikasie oor wat die partye van mekaar verwag aanleiding gee tot voortdurende verbetering.

### **2.9.7 Integrasie**

Die partye ontwikkel bindings en gedeelde wyses van bestuur sodat hulle gemaklik saam kan werk (Kanter, 1994:100). Volgens Kanter (1994:100) vind hierdie integrering op verskeie vlakke indien nie op alle vlakke, plaas. 'n Sterk identifisering met 'n gedeelde doelstelling vergemaklik integrering en die gevolg is 'n goeie passing wat sukses bewerk (Allie, in Rockey, 2000:104).

### **2.9.8 Institutionalisering**

'n Formele status word aan die verhouding gegee. Daar is duidelike verantwoordelikhede en besluitnemingsprosesse. Die instelling is sterk en kan nie maklik verbreek word deur die geringste probleem nie.

### **2.9.9 Integriteit**

Die partye respekteer mekaar se insette tot die verhouding op 'n eerlike wyse (Kanter, 1994:100). Die wedersydse vertroue in die verhouding word sodoende bevorder. Daar is geen geleentheid tot opportunistiese nie en dus ondermyn die partye mekaar nie.

## **2.10 LEWENSIKLUSBENADERING**

Om persone in te lig oor die voorwaardes en stappe vir vennootskapontwikkeling is dit nodig om 'n vennootskap te benader as 'n proses (Reilly, 2001:54). Wanneer die vennootskap as 'n proses voorgestel word, kan insig en begrip ontwikkel aangaande die onderlinge interafhanklikhede en wat samewerking presies behels (Reilly, 2001:55). Die proses kan voorgestel word as 'n "padkaart" (Spekman, Isabella & McAvoy, 2000:133-135). Hierdie padkaart is van waarde omdat:

- (1) bestuurders bemagtig word met 'n beter waardering van die komplekse interaksie tussen die verskillende elemente van beide die operasionele en persoonlike komponente van die vennootskapsbestuursproses;



(2) omdat klem geplaas word op die evolusionêre proses en sodoende word die aandag gefokus op die verwagte aktiwiteite en bestuursrolle wat benodig word tydens elke fase; en

(3) probleme en moontlike struikelblokke geïdentifiseer kan word.

In die literatuur word daar gebruik gemaak van vergelykings om hierdie vennootskapsproses te illustreer. Metafore wat algemeen gebruik word is die lewensiklus - van geboorte tot volwassenheid (Spekman et al., 2000:136); en 'n romantiese liefdesverhouding (Berquest, Betwee & Meulel, 1995:xiii; Kanter, 1994:99). Die proses stel in essensie voor hoe die verhouding tussen die partye begin, hoe dit groei en ontwikkel of misluk. Kanter (1994:99) beklemtoon die ooreenkomste tussen die vennootskapsproses en verhoudings tussen mense. Om begrip te bevorder aangaande wat die vennootskapstrategie behels, is dit dus goed om dit met behulp van een van die bogenoemde metafore te verduidelik.

Die stappe van hierdie proses wat in die literatuur voorgestel word, oorvleuel baie (Alter, 2000:287; Berquest, et al., 1995:135; Reilly, 2001:59; Scheuing, 1996:18-21; Spekman et al., 2000:136). Maar as dit egter eenvoudig beskou word kan die proses in vyf fases verdeel word: die inleidende fase; die aanvangsfase; die implementeringsfase; die instandhoudingsfase en die oplossings- en ontbindingsfase.

### **2.10.1 Die inleidende fase**

Die proses word voorafgegaan deur 'n tyd van bewuswording (Schueing, 1996:18). Hierdie voorafgaande tydperk word deur Kingdon (in Reilly, 2001:60) beskryf as 'n "window of opportunity"-periode. Reilly (2001:60) beskou hierdie "window of opportunity" as die regte tyd om 'n kwessie op die agenda te kry. Dit behels die saamloop van (1) die identifisering van 'n probleem; (2) die beskikbaarheid van 'n gepaste oplossing en (3) die geskikte politieke en sosiale klimaat. Hierdie tydperk sal 'n geruime tyd duur en daarom moet 'n doelbewuste poging aangewend word om die kwessie op die agenda te kry voordat hierdie "oop venster"-periode verby is.

Daar moet 'n poging aangewend word om samewerking as die beste metode te identifiseer (Reilly, 2001:60) of soos Schueing (1996:18) dit stel: daar moet 'n



bewuswording en 'n erkenning wees dat tradisionele wyses nie meer in die beste belang van die organisasie sal wees nie. Daar moet dus bewustelik besluit word op die metode van samewerking. Alter (2000:284) plaas klem op hierdie bewuswording van die rede waarom 'n vennootskapstrategie benut moet word. Die keuse om die strategie te benut, moet versigtig geneem word aangesien 'n vennootskap nie 'n "quick fix" is vir probleme wat ondervind word nie. Wyse bestuur sal nie vennootskappe aangaan indien hulle nie oor die nodige vermoëns en hulpbronne beskik nie (Alter, 2000:284). Kanter (1994:98) stem hiermee saam en stel dit ook dat vennootskappe nie ligtelik aangegaan moet word nie. Daar moet ook nie halfhartig in 'n vennootskap ingegaan word nie. Die implikasie hiervan is dat die rede tot vorming of benutting van die vennootskapstrategie baie bewustelik en duidelik moet wees. Die aard van die strategie moet ook bepaal word (koöperering, koördinerende of kollaborering). Reilly (2001:62- 63) meen dat sekere veranderlikes aanleiding sal gee en sal dien as 'n riglyn vir die keuse van die aard van die samewerking, soos byvoorbeeld die diversiteit van aandeelhouders, die potensiaal vir 'n alternatiewe oplossing en die onmiddellikheid van die behoefte aan 'n oplossing. Waarskynlike vennote moet geïdentifiseer word. Hierdie hele voorafgaande proses kan baie pynlik wees, omdat daar wegbeweeg moet word van ou tradisionele werkswyses na nuwe werkswyses, perspektiewe en ook nuwe vennote (Scheuing, 1996:19). Hierdie voorafgaande fase is uiteraard uiters sensitief en keuses moet effektief en ook op die regte tydstip geneem word.

### **2.10.2 Die vormings- en implementeringsfase**

Hierdie fase is ook bekend as die verbintenisfase (Kanter, 1994:99; Spekman et al., 2000:143), die "aanvangsfase" (Alter, 2000:292) of die fase van 'hofmakery' (Kanter, 1994:99; Scheuing, 1996:20). Die doel van hierdie fase is om partye sover te kry om hulleself te verbind tot die vennootskapsproses (Scheuing, 1996:20). Scheuing (1996:20) maak gebruik van die metafoor - 'n 'hofdans'- om die essensie van die fase op te som. Dit behels die ontmoeting van twee of meer organisasies, daar is 'n aangetrokkenheid tot mekaar en 'n bewuswording van hulle verenigbaarheid (Kanter, 1994:99). Hierdie fase is van kritieke belang vir die sukses van die vennootskap (Reilly, 2001:65) en die gevolg van hierdie fase sal die partye se verhouding 'sement' (Scheuing, 1996:20). Sodoende



kan daar oorgegaan word na die vorming van die ware vennootskap. Planne moet dus gemaak word en 'n ooreenkoms moet gesluit word. Reilly (2001:64, 72) bevind na bestudeering van die literatuur dat daar sekere komponente in die vennootskap teenwoordig moet wees ten einde die waarskynlikheid van effektiwiteit te verhoog. Hierdie komponente is onder andere 'n rede of doel vir 'n vennootskap; lidmaatskap; struktuur; 'n proses en hulpbronne. Tydens hierdie fases moet 'n proses gestruktureer word wat min of meer al die dimensies aanspreek. Indien nie, sal die vennootskap merkbaar verswak wees (Reilly, 2000:64, 72). Die proses om die dimensies te struktureer, word ook na verwys as die ontwikkeling van operasionele samewerking (Scheuing, 1996:21). Die teenwoordigheid van hierdie komponente, ongeag hoe hulle georganiseer is, sal die vennootskap in staat stel om bemiddelende of tussenkomende veranderlikes teen te staan (Reilly, 2001:65). Die strukturering en dokumentering van die ooreenkomste sal die vennootskap help om kontroversiële kwessies te hanteer (Reilly, 2001:65). Die groep kan sodoende deur 'n besluitnemingsproses gelei word. Hierdie veranderlikes wat die bestaan van die vennootskap kan bedreig, sal die vennootskap regdeur sy bestaan konfronteer en nie slegs eenmalig nie. Die akuutste stadiums is egter daardie periodes wanneer die proses beweeg vanaf implementering na die verbintenisfase of die instandhoudingsfase (Reilly, 2001:64). Of die rolspelers in staat is om deur hierdie onvoorspelbare bemiddelingsfase te beweeg, bepaal die sukses of mislukking van 'n vennootskap. Die aard en organisering van hierdie komponente sal in Hoofstuk 3 in detail beskryf word.

### **2.10.3 Instandhouding**

Die vormings- en verbindingsfase dra vrugte in die instandhoudingsfase (Scheuing, 1996:21). Hierdie fase word in die literatuur ook beskryf as die 'boufase' (Scheuing, 1996:21). Die ware samewerking word in hierdie fase geaktiveer. In hierdie fase werk die partye saam, produkte wat deur die bewuswordingsfase geïdentifiseer is, word nou geproduseer (Reilly, 2001:65). Die aangaan van gesamentlike pogings betaal uit in voordele vir beide parte. Aangesien die vorming en implementeringsfase 'n geruime tyd kan duur is dit ook belangrik dat kort termyn sukses bereik moet word om partye bymekaar te hou (Reilly, 2001:65). Duidelik word daar in hierdie fase baie gefokus op



doelbereiking en die bevrediging van redes hoekom die vennootskap oorspronklik aangegaan was. Die suksesvolle bereiking hiervan dien as motivering vir partye om betrokke en toegewyd tot die vennootskap te bly. Die aanvanklike identifisering van doelwitte, gemeenskaplike doelstellings en die doel vir die aangaan van die vennootskap is dus noodsaaklik as aanduiding van vordering (monitering) en aansporing tot betrokkenheid (Reilly, 2001:65).

#### **2.10.4 Oplossing en ontbinding**

Indien voordelige uitkomst bereik is tydens die 'instandhoudingsfase', kan die partye oorweeg om die vennootskap voort te sit of uit te brei na meer dienste (Scheuing, 1996:21). Reilly (2001:67) meen 'n suksesvolle vennootskap bereik 'n aantal van die oorspronklike doele. Die oplossingsfase word bereik wanneer hierdie doele behaal word. Reilly (2001:67) noem die opvolgende fase nadat oplossings bereik is, 'n evolusiefase. Evolusie behels die byprodukte van suksesvolle samewerking en 'n verskuiwing na breër maatskaplike kwessies. Herhaalde suksesvolle samewerking skep maatskaplike kapitaal en hoe meer hierdie kapitaal gebruik word, hoe meer groei dit (Reilly, 2001:67). Gevolglik is daar 'n toename in maatskaplike kapitaal. Die aanbeweeg na die evolusiefase beteken dat die vennootskap voortgesit sal word. In ander gevalle mag die vennootskap dalk aangepas word, soos om minder aktief of minder betrokke te wees by ander breër kwessies. Hierdie aanpassing verteenwoordig die transformeringsfase.

Maar wanneer moet 'n vennootskap beëindig word? Volgens Reilly (2001:68) dien die volgende as 'n riglyn: "...The degree to which the group has successfully been able to achieve its originating goals, available funding to support the lengthy process, and the ongoing political and social environments should provide some indication to the governing structure on whether to continue, evolve, transform or dissolve". Meer as net die bereiking van die doelwitte van die vennootskap moet in ag geneem word wanneer daar besluit word oor die voortsetting van die vennootskap. Die implikasie hiervan is dat ander faktore en redes aanleiding kan gee tot die beëindiging van die vennootskap. Hierdie faktore en redes moet dus ook in ag geneem word. Spekman et al. (2000:158) brei uit op ses redes vir die beëindiging van 'n vennootskap:



- (1) die vennootskap was nie suksesvol nie;
  - (2) daar was verskille tussen die partye;
  - (3) daar was beperkinge in die ooreenkoms van die vennootskap;
  - (4) die vennootskap is nie meer gerig op die vennote se doelwitte nie;
  - (5) ander geleenthede word aangebied of hulpbronne moet van vooraf geallokeer word;
- en
- (6) die vennootskap het sy doelwitte bereik.

Berquest et al. (1995:128) beklemtoon dat die verandering of terminering van die vennootskap 'n moeilike en gevaarlike proses kan wees. Die implikasie hiervan is dat onnodige terminering liewers vermy moet word. Daarom is dit noodsaaklik om 'n vennootskap versigtig en doelgerig aan te gaan en te organiseer, sodat onnodige terminering vermy kan word.

## **2.11 DIE BEHOEFTE AAN ORGANISERING VAN VENNOOTSKAPPE**

Soos vanuit die vennootskapsproses afgelei, is dit dus nodig om die vennootskap te organiseer. Organisering verseker dat te veel komplikasies die effektiwiteit en doelgerigtheid van die samewerking verhinder. Die vennootskap sal as gevolg van organisering instaat wees om die vennootskapsproses te voltooi. Die komplikasies kan ook aanleiding gee tot onnodige premature vennootskapsterminering en dus vermorsing van skaars hulpbronne. Om vennootskapseffektiwiteit te bereik is dit nodig om bewus te wees dat 'n vennootskap nuwe struktuur, nuwe sisteme, nuwe handelinge en selfs ook nuwe kultuur benodig (Berquest et al., 1994:36). Partye moet in die vervolg verander en aanpas by die vennootskapspraktyk, en hierdie verandering moet georganiseer word in 'n proses ten einde die interne werking van die vennootskap so glad as moontlik te laat verloop (Berquest et al., 1995:36; Reilly, 2001:65). Organisering is bedoel om te help om doelstellings en doelwitte te bereik (Weinbach, 1994:232). Reilly (2001:64) het na bestudering van suksesvolle vennootskappe – vennootskappe wat hulle doelwitte en doelstelling bereik het - tot die gevolgtrekking gekom dat organisatoriese strukture versigtig ontwikkel word om: "... (to) established clear communication channels, agreed upon ground rules, resources to be committed or jointly secured and to established roles of its membership". Gevestigde strukture stel die vennootskap ook in staat om effektief



deur turbulente tye te gaan, en bemiddelende veranderlikes teen te staan (Reilly, 2001:65). Organiserings bevorder ook die ontwikkeling van 'n gemeenskaplike basis vir vertroue en toegewydheid tussen die vennote. Child en Faulkner (1998:7) en Kanter (1994:100) is van mening dat ongeag die onderliggende redes vir die vorming van die vennootskap, daar bestuursvermoë benodig word om die samewerkingsprosesse effektief te organiseer. Effektiewe organisering is dus baie belangrik omdat dit 'n instelling in staat stel om op datum te funksioneer en effektief te handel (Skidmore, 1995:108).

Berquest et al. (1995:xiii) beklemtoon dat daar nog te min gedokumenteer is aangaande die persoonlike en organisatoriese ervarings van die vennootskapsondervinding. In ooreenstemming met die behoefte vir klem op die uniekheid van vennootskapsbestuur, beklemtoon Gibaja (2001:56) dat daar wel ooreenstemming is tussen die tradisionele administratiewe funksies en prosesse en dié van 'n vennootskap. Maar sekere funksies en prosesse word egter op totaal ander maniere geïmplementeer. Die unieke aard van vennootskapstrategie gee dus aanleiding tot klem op sekere aktiwiteite wat nie so belangrik is vir tradisionele organisering nie. Gibaja (2001:56) stel dit dat hierdie prosesse en aktiwiteite heeltemal van tradisionele organisering verskil. Die implikasie hiervan vir bestudering van vennootskapsorganiserings is om te bepaal wat die aard is van die aktiwiteite en watter prosesse geïmplementeer word ten einde die vennootskap effektief te laat verloop. Algemene riglyne ten opsigte van organiseringsprosesse en aktiwiteite sal van baie waarde wees om enige vennootskap meer doelgerig en effektief te laat werk. Die ondersoek in organisering van vennootskapskomponente word in die volgende hoofstuk bespreek.

## 2.12 SAMEVATTING

In die daarstel van riglyne vir die bevordering van 'n effektiewe vennootskapstrategie, is dit nodig dat duidelikheid verkry sal word oor

- (1) waarom die vennootskapstrategie voorgestel word vir maatskaplike welsyn- en ontwikkeling;
- (2) hoe hierdie strategie geïmplementeer word in maatskaplike ontwikkelingsdienslewering;



- (3) wie betrokke is in welsyn- en ontwikkelingsdienslewering;
- (4) en wat die vennootskapstrategie behels.

In die bestudering van literatuur het dit duidelik na vore gekom dat die vennootskapstrategie voorgestel word omdat dit 'n wyse is om uitdagings wat gestel word deur middel van die maatskaplike ontwikkelingsbenadering aan te spreek. Hierdie benadering is aangeneem deur die Suid-Afrikaanse regering vir die bevegting van armoede en die aanspreek van die groot agterstand in welsynsdienste. Die ontwikkelingsbenadering maak aanspraak daarop dat welsynsdienleweringprogramme produktivisties en investeringsgeoriënteerd moet wees. Aanspraak word ook gemaak op intersektorale samewerking in die bewerkstelling van ontwikkeling en onomkeerbare permanente verandering. Die vennootskapstrategie is 'n respons op beide hierdie voorsprake. Die vennootskapstrategie is eerstens gebaseer op samewerking en tweedens op uitruiling. 'n Vennootskap vereis dus dat partye moet saamwerk en aktief deelneem. Hulle deelname in die vennootskap behels investering van hulle spesialisbekwaamdhede. In ruil hiervoor ontvang hulle teruggawes. In 'n samelewing waar die omstandighede, behoeftes en probleme voortdurend verander en terselfdertyd progresief vermeerder en die hulpbronne om hierdie probleme en behoeftes aan te spreek, al hoe skaarser raak, word alle moontlikhede wat aanleiding kan gee tot 'n beter situasie verwelkom. Daarom is dit nodig om alle pogings tot ontwikkeling effektief te struktureer.

Die wyse waarop hierdie verskillende pogings en bydraes vir ontwikkeling geïmplementeer word, word vervat in diensleweringmodelle. Hierdie modelle is gebaseer op twee aktiwiteite: voorsiening en produsering. Die diensleweringmodelle verwys na die organisering en verantwoording van hierdie twee aktiwiteite. Dit is deur die uitvoering en verantwoordelikhedaanvaarding van hierdie aktiwiteite dat die verskillende sektore hulle onderskeie bydraes kan lewer in die oplossing en aanspreek van maatskaplike behoeftes en probleme. Voorsiening behels die organisering, ontwerp, finansiering en aankoop van dienste. Produksie, in teenstelling hiermee, behels die skepping of lewering van 'n diens. Indien 'n ongepaste model gebruik word, kan dit aanleiding gee tot laekwaliteitsdiens, nie-volhoubare dienste en nie-buikbare dienste. Aangesien hulpbronne vir maatskaplike dienslewering skaars is kan vermorsing nie



bekostig word nie en daarom is dit noodsaaklik dat die organisering van die aktiwiteite effektief uitgevoer word.

Die gemengde ekonomie van vandag kan verdeel word in drie breë areas. Eerstens is daar die handelsmark, wat bestaan uit kommersiële organisasies wat grootliks oorleef op die produsering van surpluswaarde. Die statutêre sektor is die tweede area en dit sluit die sentrale en plaaslike staatsorganisasies in. Die derde sektor staan bekend as die vrywillige sektor. Dit bestaan uit geregistreerde welsynsorganisasies en nie-geregistreerde welsynsorganisasies wat nie wins-georiënteerd is nie. Al drie hierdie sektore is vandag aktief betrokke in die maatskaplike welsyn en ontwikkeling van Suid-Afrika, elkeen egter op sy unieke wyse. Daar is geen twyfel dat die Staat 'n definitiewe, selfs 'n beslissende rol in maatskaplike welsyn en ontwikkeling speel nie. Dit is egter die geval dat die Staat nie altyd die teikenpopulasies effektief deur hul dienslewering bereik nie. Hulle beroep hulle dan op intermediêre instellings om dienslewerings te lewer. Die Staat finansier ook 'n wye omvang van dienste wat op die armes gefokus word deur grondbesit, behuising, landbou, sanitasie, voeding, energie, werkverskaffing, bestaansbeveiliging en welsynsprogramme. Die Staat is egter vandag afhanklik van ander sisteme om sy inisiatiewe te ondersteun, omdat hy nie alleen verantwoordelikheid vir finansiering en voorsiening van dienslewering kan aanvaar nie. Hieroor erken die Staat nou alle organisasies in die burgerlike samelewing omdat hulle oor 'n baie ryk bron van hulpbronne, soos kennis en vaardighede, beskik.

Die nie-staatliks- of nie-winsgewende organisasies (NPO's/NSO's) speel deesdae, net soos in die verlede, 'n belangrike rol in armoedeverligting, die voorsiening van welsynsdienste, ontwikkelingsprogramme en in die bou van 'n demokratiese kultuur. Weens die ongelooflike aantal kwessies wat hierdie organisasies in die gesig staar soos grondbesit, behuising, infrastruktuur, vervoer, gesondheid, veiligheid en opvoeding, ondervind van hierdie organisasies probleme om dienste effektief aan die gemeenskap te lewer. Probleme wat effektiewe dienslewering verhinder is onder andere finansiële beperkinge; swak organisatoriese infrastrukture; beperkte hulpbronne en gewoonlik ook die tekort aan personeel, ondervinding en opleiding. Die uitdaging is om 'n balans te vind



tussen die verskillende prioriteite en om geïntegreerde pogings met ander rolspelers in die gemeenskap aan te gaan.

Die korporatiewe party se betrokkenheid by maatskaplike welsyn en ontwikkeling word gekanaliseer in die korporatiewe organisasie se sosiale verantwoordelikhedsfunksie. Korporatiewe sosiale verantwoordelikhed het toenemend oor die laaste paar jare begin ontwikkel in Suid-Afrika. Die tendens vandag is die verskuiwing weg van verantwoordelikhed, en na investering en gemeenskapsontwikkeling (aktiewe betrokkenheid). Progressief raak hierdie funksie van die korporatiewe party ook meer formeel. Verskillende vlakke of vorms van betrokkenheid bestaan. Dit behels “ad hoc”-betrokkenheid, sistematiese betrokkenheid, pre-sistemiese betrokkenheid, sistemiese betrokkenheid en simbiotiese betrokkenheid. Geeneen van hierdie tipe betrokkenheidsinisiatiewe is verkeerd nie, maar dit is egter nodig om bewus te wees van die aard van die betrokkenheid sou daar besluit word om die aard van die betrokkenheid te verander. Dit het ook implikasies vir die ander partye met wie daar saamgewerk word, omdat elke vorm van betrokkenheid van ’n verskillende aard is.

Die vennootskapstrategie is gebaseer op samewerking van rolspelers in maatskaplike welsyn en ontwikkeling. Die ontwikkelingsdoel, hulpbronne, risiko's en voordele word gedeel. Dit is egter belangrik om te besef dat vanuit hierdie samewerking moet voordele gegenereer word wat nie kommersieel tydens die aanvang van die projek voorsien kon word nie. Partye moet dus deur hulle betrokkenheid bydraes lewer in die vennootskap. Hierdie investerings word bepaal deur die onderskeie partye se spesialiteite. In die vennootskap is die partye dus interafhanklik van mekaar se bydraes. Dit is nodig dat die vennote bekwaam moet wees, omdat die vennootskap se sukses afhanklik is van hulle individuele uitmuntende bydraes. Die vennootskap moet belangrik wees vir al die vennote, dit moet ’n prioriteit wees en toegewydheid moet hoog aangeslaan word. Inligting moet gedeel word en kommunikasie moet redelik oop wees, sodat integrering op alle vlakke kan plaasvind en bindings gevorm kan word. Die verhouding moet ook geïnstitusioneel wees, dus moet daar duidelike verantwoordelikhede en beplande prosesse teenwoordig wees, wat vervat moet word in ’n beleid. Hierdie verhouding is net

soos 'n romantiese verhouding tussen mense en gaan ook deur verskillende fases. Hierdie proses bestaan uit die inleidende fase, die aanvangsfase, die implementeringsfase, die instandhoudingsfase en die oplossingsfase en ontbindingsfase. Om die vennootskap te benader as 'n proses, bevorder partye se insig ten opsigte van hulle interafhanklikhede, voorwaardes en stappe vir vennootskapsontwikkeling. Die vennootskap gaan ook gedurende die proses gekonfronteer word deur vele hindernisse en uitdagings. Om 'n suksesvolle vennootskap te genereer, is dit nodig om sekere komponente vooraf te organiseer. Hierdie komponente is onder andere: die doel vir die vennootskap; die lidmaatskap van die vennootskap; die struktuur van die vennootskap; en die hulpbronne nodig vir die vennootskap. Die organisering van hierdie komponente sal 'n bydrae lewer om 'n suksesvolle vennootskap te bewerkstellig.



## HOOFSTUK 3

### ORGANISERING AS 'N BESTUURSAKTIEWEIT VAN DIE MAATSKAPLIKE VENNOOTSKAP

#### 3.1 INLEIDING

Sekere komponente van die vennootskap moet georganiseer word voordat die gesamentlike pogings van vennote geïmplementeer word. Reilly (2001:57) meen dat hierdie aksie van organisering noodsaaklik is vir die interne bedryf van die vennootskap. Die vorm waarin die komponente georganiseer word is nie so belangrik nie, maar wat wel belangrik is, is dat die komponente georganiseer word. Dit is moeilik om 'n presiese definisie te gee van 'n goeie, tradisionele organisasie, maar daar is nogtans sekere komponente wat bydra tot 'n doeltreffende en effektiewe organisasie. Dieselfde geld vir 'n vennootskap ook (Reilly, 2001:57). Die komponente wat in hierdie studie bestudeer word is die rede tot vennootskapsvorming, die lidmaatskap, die struktuur en die hulpbronne nodig vir 'n vennootskap.

Vervolgens sal 'n beskrywende analise van hierdie organiseringskomponente met betrekking tot effektiewe vennootskap gedoen word. Daar sal veral gefokus word op die prosesse wat die organisering kan bevorder.

#### 3.2 KONSEPTUALISERING

Organisering as 'n komponent van die bestuursproses word deur vele skrywers in maatskaplike bestuur, besigheidsbestuur en openbare bestuur beskou as 'n struktureringsaktiwiteit (Cronjé, 1987:63; Fox, Schwella & Wissik, 1997:68; Hatch, 1997:64; Lewis, Lewis & Souflèe, 1993:6; Skidmore, 1995:108; Weinbach, 1994:209). Gesien vanuit die organiseringswetenskappe impliseer die term "organisering" 'n geformaliseerde, intensionele en dinamiese strukturering van rolle en posisies (Fox et al., 1997:70). Hierdie struktureringsproses behels die identifisering, ordening en koördinering van die werk wat gedoen moet word voordat planne uitgevoer kan word (Lewis et al., 1993:6). Die skrywer Skidmore (1995:108) meen dat organisering 'n instelling tot bestaanswese bring. Weinbach (1994:209) ondersteun hierdie siening en motiveer dit



deur die doel van organisering as volg op te som: "...to set up vehicles to structure and shape activities, decisions and interactions". Dit is dus duidelik dat organisering beskou kan word as 'n noodsaaklike funksie van die bestuursproses want daarsonder sal daar chaos ontwikkel en effektiwiteit, doeltreffendheid en volharding sal afneem (Skidmore, 1995:109). Sonder organisering is beplanning ook nodeloos en tydverkwistend (Cronjé, 1987:64). Organisering word uitgevoer ten einde hulpbronnegebruik te optimaliseer (Menefee, 2000:252). Afgelei uit hierdie stellings is die organiseringsfunksie van baie waarde vir enige instelling wat gemik is op effektiwiteit. 'n Vennootskap word beskou as 'n instelling tussen verskillende partye en sal dus ook kan baat by die effekte en waarde van organisering.

In konteks van die huidige Suid-Afrikaanse situasie waar hulpbronne skaars is en behoefte aan welsyns- en ontwikkelingsdienste aan die toeneem is, is dit baie nodig om effektief te werk te gaan. Soos vroeër in die studie genoem bestaan daar tans 'n groot behoefte vir die strukturering van die ondersteuningsverhouding tussen die rolspelers in maatskaplike dienslewering (Patel, 1998:118). Hierdie studie se doel is om die ontwikkelingsvennootskappe tussen die Staat, die korporatiewe sektor en die NPO's/NSO's meer effektief te laat verloop. Dit is dus nodig om aandag aan die organiseringsfunksie te gee ten einde alle betrokkenes in staat te stel om te verstaan watter rol hulle speel en hoe hulle rol uitgevoer moet word ten einde geen hulpbronne soos tyd, geld en mannekrag onnodig te verkwis nie.

### **3.2.1 Formele en informele organisering**

Die aard van organisering kan twee vorme aanneem. Skidmore (1995:109) en Fox et al.(1997:70-71) onderskei tussen hierdie vorme as formele en informele organisering. Sodra aktiwiteite tussen twee of meer partye, bewustelik gekoördineer word met 'n gemeenskaplike doel in gedagte, dan word daarna verwys as formele organisering (Barnard in Fox et al., 1997:70). 'n Aanduiding van formele organisering is gedokumenteerte beleide waarin die missie, visie, die filosofie, riglyne en aard van aktiwiteite vervat word (Smith, 1993:222). In teenstelling hiermee beskryf Barnard (in Fox et al., 1997:71) informele organisering as enige gesamentlike persoonlike aksie



sonder 'n bewustelike gemeenskaplike doel. Daar word egter bygedra tot gesamentlike resultate. Skidmore (1995:109) se beskouing van informele organisering stem ooreen met dié van Barnard, maar hy plaas klem daarop dat informele organisering verwys na die rangskikking en werking buite die gewone, waargenome en beplande struktuur van die agentskap. Skidmore (1995:109) meen dit sluit die onderhandelinge "onder die tafel" en "tydens die koffie-uur" in. Vanweë feit dat 'n korporatiewe betrokkenheidsverhouding met 'n NSO party verskillende vorme (vanaf formele tot meer informele vorme) kan aanneem (O'Brien, 2000:23), is dit duidelik nodig om onderskeid te tref tussen die formele en informele aard van organisering. Zippay (1992:210) het in die studie van tendense in die organisering van korporatiewe skenkings bevind dat meeste korporatiewe organisasies gebruik maak van 'n informele in plaas van 'n formele organiseringsproses. Smith (1993:215) het in teenstelling hiermee bevind dat korporatiewe skenking 'n toenemend formele organisering aanneem. Hy verwys na hierdie vlak van organisering as 'n bewys van "volwassenheid" wat korporatiewe skenking bereik het oor die afgelope dekades (Smith, 1993:220). Hierdie verskillende bevindings dui aan dat daar geen regte of verkeerde wyse van organisering is nie. Die doel daarvan om onderskeid te tref tussen die vlakke en vorme van betrokkenheid, is nie daarop gemik om te bepaal wat die beste vlak of wyse is nie (O'Brien, 2000:23). Smith (1993:220) stem hiermee saam en is van mening dat die interessante vrae kwalitatief en nie kwantitatief van aard is nie. Hierdie vrae verwys na die korporatiewe organisasie se houding teenoor korporatiewe skenking, en die mate waarin dit dan die aard van betrokkenheid bepaal. Houding bepaal grootliks die vorm van organisering. In O'Brien (2000:25) se onderskeiding tussen die verskillende vlakke of vorme van korporatiewe skenkingsaksies is dit duidelik dat korporatiewe partye die skenkingsproses verskillend benader, en dus aanleiding gee tot verskillende vlakke van intervensie met NSO vennote. Dit is dus nodig om die korporatiewe organisasie se houding of benadering tot korporatiewe skenking te bepaal aangesien dit beide die aard van organisering en aard van intervensie met die NSO party sal beïnvloed. Die korporatiewe partye kan ook baat vind deur bewus te wees van die vlak waarop hulle betrokke is (O'Brien, 2000:23). Die bewustheid bevorder deursigtigheid aangaande betrokkenheid en hulle kan ook hulle vlak verander indien hulle dit so verkies (O'Brien, 2000:23). Die implikasie hiervan vir hierdie studie is dus nie om te bepaal watter vlak



van betrokkenheid die beste of die korrekste is nie, maar eerder om te identifiseer watter vorm van betrokkenheid teenwoordig is in vennootskappe aangesien dit die aard (formeel of informeel, aktief of onaktief) van die vennootskapsorganiserings kan bepaal.

### **3.3 ORGANISASIE AS PROSES EN STRUKTUUR**

Aangesien daar vasgestel is dat die aard van organisasie, die vlak van die intervensie tussen die korporatiewe organisasie en die ander maatskaplike diensvoorsieningsorganisasies sal bepaal, is dit nodig om aandag te skenk aan wat presies met organisasie as funksie bedoel word. Organisasie is nie 'n eenmalige aktiwiteit nie maar dit dui op beide 'n proses wat verloop en 'n struktuur wat die eindproduk is (Cronjé, 1987:63). Skidmore (1995:108) se benadering tot die betekenis van organisering is ook tweeledig: eerstens die struktuur van die organisasie en tweedens die proses om georganiseer te raak.

#### **3.3.1 Organisasie as 'n proses**

'n Proses is enige stel komponente wat gekombineer word om 'n geheel te vorm. Dit word uitgevoer om spesifieke doelwitte te bereik (Fox et al., 1997:72). In die geval van vennootskappe sal die organisasieproses die kombinerings van die onderskeie partye se komponente behels ten einde die spesifieke doelwitte van die vennootskap te bereik. Cronjé (1987:64) is van mening dat organisering 'n proses is wat gerig is op struktuurontwikkeling wat die "...geleenthede skep en oor die vermoë beskik om voorafbeplande doelstellings te verwesenlik". Hierdie proses word gesien as geordend, sistematies en gestruktureerd. Om organisasie as 'n proses te benader, word daar gefokus op die skep van 'n struktuur (Cronjé, 1987:64). Die skep van 'n struktuur tussen twee of meer verskillende organisatoriese liggame kan baie gekompliseerd wees vanweë die verskille in die organisasiekulture. Die organisasiekultuur het invloed op onder andere die aard van beheerstrukture, beheerstyle en kommunikasiestyle. Dit is logies dat die integrering van twee organisasiekulture om 'n struktuur te vorm, nie maklik sal wees nie. Vele skrywers (Alter, 2000:298; Spekman et al., 2000:59, Child & Faulkner, 1998:93) op die gebied van vennootskapsvorming beveel aan dat die betrokke partye in vennootskappe aandag en kwaliteit tyd moet skenk aan die vennootseleksieproses en



organisasiekultuuraanpassing. Die organisering van hierdie komponente is onder andere deel van die organiseringsproses wat die vennootskap as 'n instelling in staat stel om effektief en doelgerig te funksioneer.

### **3.3.2 Organisasie as 'n struktuur**

Organisering verskaf struktuur aan die partye wat saamwerk vir 'n gemeenskaplike doel (Skidmore, 1995:115). Cronjé (1987:64) beskryf die organisasie as 'n struktuur bestaande uit bepaalde komponente, naamlik mense, take en funksies, kapitaal en 'n bepaalde struktuur van verhoudings tussen die eersgenoemde drie komponente. So ook sal die vennootskap as 'n organisasie bestaan uit hierdie bepaalde komponente. Hierdie komponente moet georganiseer word (as 'n proses) ten einde 'n struktuur te vorm. Die proses van organisering is egter van meer belang vir die vennootskapstrategie omdat die formele struktuur voortdurend aan die verander is (Doz & Prahalad, in Child & Faulkner, 1998:37). Daar kan dus minder staatgemaak word op die struktuur en meer op die proses wat die struktuur in staat stel om aan te pas by die veranderende omgewing en sodoende die vennootskap in stand hou (Spekman et al., 2000:99). Skrywers soos Wheatley (in Gibaja, 2001:57) en Spekman et al. (2000:99) beveel aan dat meer aandag ook geskenk moet word aan die aard van die organiseringsproses. Aandag moet gegee word aan die informele aspekte, soos die werklike verhouding en nie net die besigheidstake alleen nie. Metafore soos byvoorbeeld 'n romantiese verhouding (Berquest et al., 1995:xvi; Scheuing, 1994:18), 'n huwelik en selfs 'n familiebesigheid (Kanter, 1994:99) word geredelik gebruik om meer insig in die werking van 'n vennootskap te gee. Hierdie gebruik van die spesifieke metafore is 'n aanduiding dat vennootskap handel oor menseverhoudings en ook die sakewêreld (Spekman et al., 2000:99). Dit is dus nodig om te bepaal hoe vennootskapskomponente georganiseer word en watter aard hierdie komponente dan aanneem in 'n vennootskap.

### **3.4 VENNOOTSKAPSKOMPONENTE**

Daar is sekere komponente wat 'n bydrae lewer tot doeltreffende en effektiewe organisasie (Cronjé, 1987:64). Alter (2000:283) en Reilly (2001:56) beveel aan dat om suksesvol te wees dit nodig is dat prosesse en strukture ontwerp word wat gepas en



effektief is vir die bereiking van die samewerkingsdoelwitte. Daar word in die literatuur verwys na verskillende beskrywings van komponente wat aanleiding gee tot 'n meer effektiewe of suksesvolle samewerking soos onder andere: komponente wat doeltreffendheid verbeter (O'Reilly, 2001:56); bekwaamhede nodig vir samewerking (Spekman et al., 2000:34; Limirick & Cunnington, 1993:87) of sleutelfaktore vir samewerking (Morrison, 2001:6; Scheuing, 1994:31). Duidelik is daar nie baie eenstemmigheid aangaande die beskrywing van die vereistes vir organisering tot effektiewe vennootskap nie. 'n Ontleding van die inhoud dui egter op soveel ooreenkomste. Met inagneming van die doel van hierdie studie - om die effektiwiteit van vennootskappe te verbeter - is vier komponente geselekteer na 'n literatuurondersoek (Berquest, Betwee & Meuel, 1995:19-46; Limireick & Cunnington, 1993:87; Morrison, 2001:6-12; Reilly, 2001:65; Scheuing, 1994:31; Spekman et al., 2000:34-72). Die vier komponente is:

- die rede vir vennootskapsvorming (die doel)
- lidmaatskap
- struktuur
- en hulpbronne van die vennootskap.

Hierdie interne faktore word beskryf as nodig vir die vennootskap om tasbare resultate op te lewer (Reilly, 2001:57). In realiteit oorvleuel hierdie komponente met mekaar, dit het invloed op mekaar en is interafhanklik van mekaar. Die komponente kan dus nie afsonderlik van mekaar bestudeer of georganiseer word sonder om die ander faktore ook in ag te neem nie. Die organisering van hierdie elemente word nie eenmalig uitgevoer nie. Dit is 'n aktiwiteit wat herhalend uitgevoer en aangepas moet word. Gesien dat samewerking beskou word as 'n responstrategie op 'n veranderende samelewing (Alter, 2000:285; Dluhy, 1990:9; Limirick & Cunnington, 1993:47; Scheuing, 1994:1) speel organisering as 'n deurlopende aktiwiteit 'n groot rol sodat die vennootskap in staat is om geredelik aan te pas by die veranderende omgewing.

### **3.4.1 Die doel van vennootskappe**

Die doel van die aangaan van 'n vennootskap behels die isolering van omstandighede wat die aangaan van 'n vennootskap meer waarskynlik maak (Child & Faulkner, 1998:65). In



ooreenstemming hiermee beskou die skrywers Spekman et al. (2000:32) die motivering vir vennootskapsvorming as die artikulasie van redes vir samewerking. Morrison (2001:3) stel dit dat die redes vir aangaan van vennootskappe gebaseer word op die voordele wat samewerking vir partye inhou. Hierdie redes dien as 'n regverdiging van die samewerkingsverhouding, dit bied 'n legitieme basis vir besluite en aksies wat geneem word teenoor die betrokke partye (Limirick & Cunningham, 1993:99). Hierdie onderwerp, hoekom samewerkingstrategieë gevorm word, is goed gedokumenteer (Child & Faulkner, 1998:32; Spekman et al., 2000:32). Child en Faulkner (1998:32, 86) beweer dat die meeste literatuur oor strategiese bestuur van vennootskappe handel oor die analise van redes vir die aangaan van vennootskappe. Dit is dus duidelik dat die ondersoek na die redes van vennootskapsvorming baie belangrik is. Die ondersoek van waarskynlike redes tot vennootskapsvorming het implikasies op hoe verenigbaar die samewerkingsvennote se motiveringe is en hoe opreg hierdie motiveringe is (Child & Faulkner, 1998:67). Begrip moet dus ontwikkel vir die omstandighede wat heers vir die waarskynlike vorming van vennootskappe ten einde te bepaal hoe verenigbaar en opreg die redes is. Alter (2000:283) beklemtoon dat samewerking nie 'n "wondermiddel" is vir enige "kwaal" wat organisasies ondervind nie. Duidelik moet 'n goeie en eerlike rasionaal bestaan vir die vorming van 'n vennootskap omdat dit grootliks bepaal of die vennootskapstrategie effektief sal wees al dan nie.

Daar is baie motiverende faktore agter die vorming van vennootskappe. Meeste van hierdie faktore sal binne wat beskou word as die mees basiese rede vir samewerking val. Die skrywers Aiken en Hage (in Child & Faulkner, 1998:66), Alter (2000:287) en Miller et al. (in Morrison, 2000:3) meen dat die mees basiese rede vir samewerking die behoefte aan hulpbronne, veral geld, vaardighede en mannekrag is. Hierdie benadering is gebaseer op die hulpbronaafhanklikheidsteorie. Hierdie teorie identifiseer die rasionaal van vennootskapsvorming as 'n behoefte aan sekere hulpbronne wat 'n organisasie nie tans besit nie of nie genoeg van besit nie (Child & Faulkner, 1998:34). 'n Voorbeeld hiervan is waar NPO's/NSO's 'n behoefte het aan hantering van die wanbalans tussen behoeftes en hulpbronne (Schnall, 1989:7). Hulpbronnetekorte en behoefte aan menslike vaardighede is 'n strategiese kwessie. Hierdie onsekerheid oor die voorsiening van



hulpbronne en vaardighede is 'n probleem wat enige organisasie in die gesig staar (Child & Faulkner, 1998:34; Alter, 2000:287). Volgens die hulpbronaafhanklikheidsteorie word organisasies beskou as aktiewe eenhede wat hulle eie oorlewing bepaal deur effektiewe aanpassing by 'n veranderende omgewing (Schmid, 2000:144). Organisasies kan dus 'n aktiewe rol in hulle verhouding met die eksterne omgewing speel. Alter (2000:287) en Child en Faulkner (1998:80) meen dat samewerkingsverhoudings soos vennootskappe en netwerke wyses is vir organisasies om aan te pas by die veranderende omgewing. Uitdagings in 'n veranderende omgewing dien dus as 'n stimulus vir vennootskapsvorming. Dit is dus duidelik dat organisasies strategiese besluite neem om by uitdagings in die omgewing aan te pas. Dit is nodig om hierdie keuses te identifiseer om te bewys dat organisasies oor die vermoë beskik om kontrole oor die omgewing uit te oefen en nie dat die omgewing kontrole uitoefen oor die organisasie nie. Die redes vir vennootskapsvorming toon dus aan dat 'n organisasie in staat is om strategies te reageer op uitdagings.

Alter (2000:287) identifiseer 'n tweede belangrike rede vir vennootskapsvorming as die behoefte aan uitbreiding. Die behoefte aan uitbreiding word baie algemeen in die besigheidsektor gevind. Net soos die besigheidsektor wat geforseer word om te reageer op toenemende diverse belange in die mark (Berquest et al., 1995:14), moet maatskaplike diensorganisasies ook reageer tot die groeiende kliëntetal en meer diverse behoeftes en probleme in die gemeenskap. Alter (2000:287) stel dit dat navorsing om hierdie rede skaars is, en dat daar in die vrywillige sektor nie baie daaroor gedokumenteer is nie. Bewyse daarvan is min, maar daar is aanduiding vanuit literatuur dat daar 'n behoefte bestaan om dienste uit te brei (Alter, 2000:287). As daar gefokus word op die Suid-Afrikaanse maatskaplike diensleweringssituasies is daar 'n toenemende behoefte aan dienste vir 'n groeiende bevolking en 'n groeiende kliëntetal (Cronjé, 1987:3; South Africa, 1997). Hierdie dienste moet aan verskeie vereistes voldoen. Vereistes wat byvoorbeeld deur skenkers gestel word en selfs die diens vereistes wat deur beleide gestel word. Samewerkingstrategieë bied geleentheid vir organisasies om met ander partye saam te werk om voorheen onbereikte doelwitte te bereik. Gevolglik kan dienste



waarskynlik uitgebrei word omdat daar toegang is tot addisionele kliënte, en daar 'n meer geïntegreerde mengsel van dienste voorsien kan word (Beatrice, in Morrison, 2001:3).

Die behoefte om te kompeteer (Alter, 2000:288) word beskou as 'n derde rede vir samewerking. Suksesvolle mededinging kan die verskil maak tussen 'n organisasie wie se deure toemaak en 'n organisasie wat in staat is tot nuwe stabiliteit en bewerkstelling van groei. Ter illustrasie beskryf Alter (2000:288) 'n voorbeeld van kompetering as die mededinging om 'n kontrak tussen diensleweringspartye. In die spesifieke gevallestudie het een diensleweringsparty 'n samewerkingsooreenkoms aangegaan met 'n ander organisasie, die teenwoordigheid van diversiteit en gemeenskapsbetrokkenheid in hierdie vennootskap het hierdie party bevoordeel. Gevolglik het hulle die bod vir die kontrak gewen omdat die voordele wat die vennootskap gebied het die mededingende party se voordele oorskry het. Morrison (2001:3) is van mening dat beleidmakers en befondsers die waarde van samewerking toenemend erken. 'n Vennootskapstrategie dien dus as voordeel om te kompeteer vir kontrakte, befondsing of reg tot dienslewering (Terblanche, 2001).

In vennootskappe met ooreengekome werkverdelings kan die struikelblok van spoed oorkom word (Alter, 2000:288). Hierdie vierde rede vir die aangaan van 'n vennootskap word beskou as 'n behoefte om in staat te wees tot buigbaarheid en spoed. Berquest et al. (1995:11) beskou die vermoë om buigbaar en dus vinnig aanpasbaar te wees as 'n baie belangrike rede veral in vandag se vinnig veranderende samelewing. Om die turbulente tye te oorleef, moet organisasies aanpasbaar en vinnig wees (Berquest et al., 1995:12). Aanpasbaarheid en spoed benodig oormatige organisatoriese kapasiteit wat in baie diensleweringorganisasies nie beskikbaar is nie (Alter, 2000:288). 'n Vennootskap bied die geleentheid vir partye om hulpbronne en bevoegdhede saam te voeg ten einde nuwe ondernemings te skep en geleenthede aan te gryp wat ondenkbaar sou wees as hulle op hulle eie was (Berquest et al., 1995:12). Vennote voer elk hul gespesialiseerde take uit byvoorbeeld vir die doeleindes van aansoek vir befondsing. Sodoende word tyd gespaar in die aansoekproses omdat die partye saamwerk en gevolglik word al die partye bevoordeel.



Hassett en Austin (in Alter, 2000:288) meen die verwagting is dat samewerking aanleiding gee tot merkwaardige besparing op onkoste. Daar is egter min bewyse wat hierdie verwagting gedokumenteer, en dit is boonop moeilik om dit te bewys (Alter, 2000:288; Child & Faulkner, 1998:78). Die behoefte aan besparing en koste-effektiwiteit is egter die doel van baie vennootskappe. Alter (2000:288) is egter van mening dat indien daar op programkomponente soos assessering en beplanning bespaar kan word in gevalle waar diensleweringspartye dieselfde kliëntsisteem bedien, kan daar gevolglik op algehele programonkoste bespaar word. Die administratiewe aspekte van 'n ontwikkelingsprogram kan egter ook meer vaartbelyn gemaak word (Schnall, 1898:7), en sodoende kan daar gespaar word en meer geïnvesteer word in die kliënt se behoeftes. Daar is dus bewyse en ooreenstemming dat daar gespaar kan word indien daar saamgewerk word. Child en Faulkner (1998:78) stem hiermee saam, en stel dit dat besparing op transaksie-koste 'n sterk en waardige motivering is vir die aangaan van vennootskappe. Partye oorweeg die aangaan van 'n vennootskap indien die waarskynlikheid bestaan dat die onkoste betrokke in die voorgestelde vennootskap minder sal wees as 'n alternatiewe strategie. Vennootskappe het dus waarskynlike strategiese voordele wat dien as redes vir die aangaan van vennootskappe, naamlik die verkryging van gespesialiseerde menslike bekwaamdhede wat organisasies in staat stel om spoed en aanpasbaarheid te verbeter en dus meer suksesvol te kompeteer oor tyd en algehele diensonkoste te kan verminder.

Eksterne uitdagings dien ook as redes vir die aangaan van 'n vennootskap (Child & Faulkner, 1998:69). Vanuit 'n ekonomiese perspektief word vennootskappe gevorm as 'n respons op eksterne stimuli of verandering in die omgewing (Nelson, in Child & Faulkner, 1998:69). Ooreenstemming in die literatuur dui aan dat eksterne redes in die omgewing grootliks as motivering dien om vennootskappe aan te gaan (Alter, 2000:287; Dluhy, 1990:123; Scheuing, 1994:1). Dit geld veral wanneer die regering of 'n befondser aanspraak maak op partye om saam te werk (Dluhy, 1990:123). Hierdie omstandighede waaronder die regering aanspraak maak op 'n nasionale kollektiewe verantwoordelikheid en die gebruik van vennootskappe om dienste te lewer (South Africa, 1997:6, 8) is tans van toepassing op die Suid-Afrikaanse konteks en daar sal selde 'n beleidsdokument



gevind word wat nie aanspraak maak op vennootskapstrategie nie (Rockey, 1998:162). Morrison (2001:3) stem saam dat daar 'n toenemende tendens is van die kant van befonders wat vereis dat partye saamwerk as 'n voorvereiste vir befondsing. Die Staat vereis ook toenemend dat diensleweringspartye moet saamwerk, indien hulle gefinansier wil word (Terblanche, 2001).

'n Begrip van die redes vir die vorming van vennootskappe verskaf dus insig oor waarom die vennootskap bestaan. Eerlikheid en openlikheid aangaande die redes kan die ontwikkeling van vertroue in die vennootskap beïnvloed. Inligting kan ook 'n aanduiding gee van die graad van toegewydheid. Toegewydheid is 'n houding wat die sukses van die samewerking kan bevorder (Child & Faulkner, 1998:6; Kanter, 1994:100). Dit is dus nodig dat bestuurshoofde bewus moet wees van hulle redes vir vennootskapsvorming (Child & Faulkner, 1998:40). Ongeag die interne of eksterne dryfvere, een of beide is nodig om te dien as 'n sterk genoeg motivering vir die vorming van 'n vennootskap (Child & Faulkner, 1998:69). In logiese opvolging van die analise oor strategiese redes vir vennootskapsvorming, moet ondersoek gedoen word oor hoe vennote geselekteer word.

### **3.4.2 Lidmaatskap**

Reilly (2001:56) skryf dat 'n lidmaatskap 'n breë basis moet hê; dit moet in staat wees om ooreenkomste te bereik en die onderskeie belanghebbendes moet effektief verteenwoordig word. Twee aspekte wat die lidmaatskap van vennootskap beïnvloed, is vennootseleksie en kulturele aanpassing.

#### **3.4.2.1 Vennootseleksie**

Spekman et al. (2000:8) is van mening dat vennootskapseleksie die sleutel is tot die sukses van die vennootskapsproses. In ooreenstemming hiermee stel Child en Faulkner (1998:40) dit dat die selektering van 'n gepaste vennoot fundamenteel belangrik is; dit is waarskynlik dat dit 'n groot impak op die sukses van 'n vennootskap sal hê. Berquest et al. (1995:63) het bevind dat mislukte vennootskappe gewoonlik gekenmerk word deur 'n

beginfase wat sleg hanteer is of wat selfs nooit voltooi is nie. Dit is dus essensieel dat vennote as deel van die vennootskapsproses volgens sekere bepalinge geselekteer word. Natuurlik sal die spesifieke vereistes van vennootskap tot vennootskap verskil, maar sekere riglyne moet bestaan wat hierdie selekteringsproses sal vergemaklik en effektief sal maak.

Child en Faulkner (1998:32) haal vir Gerigner (in Child & Faulkner, 1998:32) aan wat onderskei tussen twee kategorieë van seleksiekriteria. Die eerste kategorie “taakverwante” kriteria verwys na die veranderlikes wat verband hou met die voorgestelde vennootskap se verrigtinge. Voorbeelde van die kriteria is toegang tot finansies, bestuurs- en werknemersvaardighede, bemaking en verspreidingsisteme en ‘n gunstige institusionele omgewing. Spekman et al. (2000:10) brei hierdie taakverwante kriteria verder uit met twee vrae: tot watter mate komplementeer hulle hulpbronne ons s'n? en hoe sal hulle betrokkenheid van waarde wees in die vennootskap? In teenstelling met taakverwante kriteria moet daar ook gekyk word na “vennootverwante” kriteria. Vennootverwante kriteria is die tweede kategorie. Dit verwys na die veranderlikes wat die vennote se nasionale of organisatoriese kulture karakteriseer. Voorbeelde van hierdie kriteria is grootte en struktuur, die graad van gunstigheid van vorige verbindings tussen ander organisasies en die verenigbaarheid en vertroue tussen die topbestuursspanne. Spekman et al. (2000:10) en Kanter (1994:101) stem hiermee saam en meld dat daar ook aandag geskenk moet word aan die verenigbaarheid van bestuurstyle, dienslewingsfilosofie en dienslewingsbenadering.

Morrison (2001:9) beveel aan dat vennootskappe aangegaan word met partye wat die meeste belangstelling toon en wat waarskynlik in staat is om die meeste impak te genereer. Dit maak ook sin om vennootskappe aan te gaan met partye met wie daar al voorheen saamgewerk is, met ander woorde in gevalle waar daar reeds ‘n samewerkingsverhouding bestaan (Morrison, 2001:10). Morrison (2001:10) en Scheuing (1994:29) beklemtoon dat partye se belange en toegewydheid heel waarskynlik sal verskil, maar as gevolg van sommige partye se teenkanting mag hulle insluiting nie die moeite werd wees nie.



Miller et al. (in Morrison, 2000:5) bespreek die kwessie van inklusiwiteit. Dit behels die aantal partye betrokke in die vennootskap. Morrison (2001:10) beveel aan dat daar besluit moet word op 'n redelike grootte. Indien daar te veel partye betrokke is, sal die vennootskap onhanteerbaar wees om te volhou. In teenstelling hiermee sal te min betrokkenes die waarskynlike voordele van die vennootskap beperk (Morrison, 2001:10). Riglyne vir die verbetering van hierdie seleksieproses is onder andere:

- (1) Self analise,
- (2) goeie verhoudings en
- (3) bewerkstelling van verenigbaarheid (Kanter, 1994:100).

Volgens Kanter (1994:100) moet 'n party eerstens homself goed ken. Hy moet weet wat hy wil hê, kan doen, bereik en hoe dit uitgevoer kan word. Kennis van die sektor waarin hy spesialiseer is ook hoogs voordelig. Dit is ook voordelig as uitvoerende personeel ondervinding het in vennootseleksie. Die tweede faktor wat die proses vergemaklik is as daar 'n goeie verhouding tussen die onderskeie waarskynlike vennote se bestuurders bestaan. Kanter (1994:100) beklemtoon dat om die persoonlike menslike sy van 'n ooreenkoms te beklemtoon beteken nie dat jy die strategiese of finansiële sy ontken nie. Spekman et al. (2000:6) stem saam dat 'n vennootskap meer as net "besigheid" is; dit het grootliks te make met mense en verhoudings. 'n Goeie verhouding kan van hulp wees veral as daar later spanning in die vennootskap ontstaan. Dit is dus nodig en voordelig om 'n goeie persoonlike verhouding met die ander vennote te skep. Met verenigbaarheid stem Kanter (1994:101) baie ooreen met wat Morrison (2001:9) aanbeveel, aangesien verenigbaarheid tydens die "hofmakery-fase" getoets word. Dit sluit ook die nie-tasbare aspekte soos waardes, beginsels, gedeelde ondervindings en toekomsdrome in. Dit is dus essensieel dat die vennote grootliks verenigbaar moet wees (Kanter, 1994:101; Spekman et al. 2000:10). Vennootseleksie word dus volgens sekere kriteria uitgevoer en hierdie kriteria dien as riglyne om gepaste vennote te selekteer. Sekere kenmerke van 'n potensiële vennoot is voordelig, want dit verhoog die moontlikheid dat hy geselekteer sal word. Maar sodra die vennoot gekies is, is die volgende stap om 'n goeie passing tussen mekaar te bewerkstellig.



### **3.4.2.2 Kulturele passing**

Weens die organisatoriese verskille tussen vennote is dit nodig om passing (“fit”) te bewerkstellig tussen die vennote. Kultureel verwys na ‘n organisasie se waardes en gedrag (Scheuing, 1994:29). Child en Faulkner (1998:7) beskou kulturele passing (“cultural fit”) tussen die onderskeie organisasiekulture as beslissend vir potensiele prestasie. Die bewerkstelling van hierdie passing is ‘n deurlopende proses aangesien omstandighede gereeld verander. Kulturele integrasie as ‘n tema, word hoofsaaklik bygedra deur die strategiese bestuursteorie. Die fokus van hierdie teorie is op die betrokke partye se behoefte om ‘n goeie passing tussen hulle onderskeie kulture en strategieë te bewerkstellig. Hierdie genoegsame passing het ten doel om samewerking tussen die partye te bevorder en die effektiwiteit van samewerking te verhoog (Child & Faulkner, 1998:33). Daar is ooreenstemming in die literatuur aangaande die waarde van kulturele verenigbaarheid in vennootskappe (Berquest et al., 1995:67; Child & Faulkner, 1998:213; Scheuing, 1994:29; Spekman et al., 2000:59-61). Maar hoekom is dit belangrik?

Hierdie passing dien onder andere as ‘n basis vir die ontwikkeling van gedeelde sekerheid (Bleeke & Erenst, in Child & Faulkner, 1998:33). Indien partye effektief wil saamwerk, benodig die partye genoegsame bewustheid van mekaar en die vermoë om aan te pas by mekaar. Partye moet dus in staat wees om van mekaar se kulturele verskille te leer en in staat wees om hul onderskeie bestuursisteme bymekaar te bring en om sodoende bevoordeel te word deur mekaar se sterk punte. Die idee van kulturele verenigbaarheid is ‘n gesogte eienskap, soms wel bedrieglik, maar indien dit nie aandag geniet nie, kan dit ‘n struikelblok wees in die weg van ‘n vennootskap se sukses (Scheuing, 1994:29). Dit is logies dat die integrering van diverse kulture nie natuurlik sal gebeur nie (Scheuing, 1994:29; Spekman et al., 2000:59). Integrering en verenigbaarheid is egter moontlik, maar dit is ‘n stadige proses en gewoonlik ook ‘n pynlike proses is (Scheuing, 1994:29). Op ‘n kontinuum kan diverse kulture voorgestel word (Scheuing, 1994:29), met aan die een punt die rigiede burokrasieë en aan die ander punt ‘n vrye ondernemende kulture. Hierdie uiterstes meng met mekaar "soos olie en water" (Scheuing, 1994:29). Om hierdie rede moet klem geplaas word op die belangrikheid van die instelling van meganismes wat partye in staat sal stel om die verskille beter te



verstaan (Spekman et al., 2000:60). Die afwesigheid van verenigbaarheid moet erken word en 'n plan moet ontwerp word om hierdie verskille aan te spreek. Daar is egter min beskrywings in die literatuur oor hierdie kulturele aanpassingsproses. 'n Paar riglyne beskryf egter 'n aantal aksies wat geneem kan word.

Morrison (2001:10) beveel aan dat die historiese verhouding en die geskiedenis van vorige samewerkingspogings ondersoek en verstaan moet word. Kennis moet dus geneem word van enige vorige positiewe of negatiewe verhoudings omdat dit die toekomstige pogings kan ondersteun of verhinder.

In sommige gevalle word organisasieverskille geassesseer tydens die vennootseleksieproses (Spekman et al., 2000:59). Kulturele verenigbaarheid kan op twee vlakke geassesseer word, naamlik die nasionale kultuur en die organisasiekultuur. Nasionale kulture verwys na die waardes en norme van die samelewing waarin die organisasie gesetel is. Die organisasiekultuur verteenwoordig die waardes en norme van die organisasie self. Organisasies in dieselfde gemeenskap kan egter verskillende kulture hê (Spekman et al., 2000:59). Aspekte van kultuur mag die innoverendheid, die aggressiwiteit of ook die kliënt-hanteringswyse van 'n organisasie beïnvloed (Spekman et al., 2000:59). Na die assessering van verskille kan 'n poging aangewend word om te evalueer tot watter mate die kulture gelyksoortig is. Hierdie evaluering moet nie gemik wees daarop om te bepaal of die kultuur reg of verkeerd is nie, maar hoeveel die partye van mekaar verskil aangaande sekere dimensies. Twee sleutelvrae moet gevra word: Kan hierdie afstand oorbrug word sodat die partye deur mekaar se kulture en waardes bevoordeel kan word? en watter hulpbronne is om die aanpassingsproses te fasiliteer?. Hierdie ondersoek is 'n voorbeeld van 'n poging tot kulturele verenigbaarheid. Die punt is dus dat kulturele verskille nie vanself opgelos word nie, maar bestuur moet egter 'n plan vir kulturele aanpassing hê.

Die belangrikheid van kulturele integrasie is dus duidelik 'n komponent wat georganiseer moet word ten einde 'n effektiewe vennootskap te genereer. Alhoewel daar nie van organisasies verwag word om mekaar se kulture aan te neem nie, moet daar 'n graad van



verenigbaarheid teenwoordig wees as 'n basis vir samewerking. Dit is dus belangrik om bewus te wees van verskille en ooreenkomste aangesien dit tot 'n groot mate die effektiwiteit van samewerking sal beïnvloed.

### 3.4.3 Die struktuur

#### 3.4.3.1 *Beheer en organisasiestruktuur*

Die hulpbronaafhanklikheidsteorie (Child & Faulkner, 1998:38) herinner 'n mens daaraan dat die proses van invloed en mag inherent aanwesig is in enige samewerkingstrategie omdat partye hulpbronne investeer in die vennootskap. Vennote mag selfs kompeteer vir beheer oor sekere areas om byvoorbeeld sekere inligting te beskerm of om dit te bekom. Child en Faulkner (1998:38) meen dat "...the founding of alliances on the logic of exploiting complimentaries between partners may in any case make it sensible for each of them to assume responsibility for certain of its activities and decisions..." In 'n vennootskap gaan daar dus gevind word dat sekere aktiwiteite uitgevoer en beheer word deur die een partye, en ander deur die ander party.

"...The challenge is how to organize an alliance and its links to the partners in such a way as to define their respective roles and, having done so, to build in the required degree of control over the alliance's behaviour and performance..." (Child & Faulkner, 1998:38)

Hierdie uitdaging beklemtoon die belangrikheid van effektiewe organisering in 'n vennootskap, net soos dit ook belangrik is vir 'n organisasie wat op sy eie te werk gaan. Dit is dus nodig om die aard van die organisasiestruktuur in vennootskappe te ondersoek. Skidmore (1995:114) verwys na mag en beheer as "scalar en ladderlike aspects of the organisation". Hy beskryf struktuur as die werklike rangskikking en vlakke van 'n organisasie ten opsigte van mag, outoriteit, verantwoordelikheid en meganismes om funksies en aktiwiteite uit te voer. Organisasiestruktuur word ook gedefinieer as die formele rangskikking van persone en funksies, wat nodig is vir die bereiking van die gewenste resultate (Page, in Gibelman, 2000:114). Gibelman (2000:114) beskryf organisasiestruktuur as die implementering van wie beheer wat en wanneer ten einde die waarskynlikheid van programfoute te verminder. Organisasiestruktuur kan dus beskou



word as 'n patroon van persone wat interverweef is in 'n unieke groep. Die implikasie van organisasiestruktuur vir 'n vennootskap is dat persone wat die "patroon" sal uitmaak afkomstig is van die onderskeie betrokke organisasies se afsonderlike strukture, en dat die struktuur buigbaar moet wees omdat dit bymekaar moet aanpas. Persone in die vennootskap beklee in hulle organisasies reeds posisies in die "patroon", met die gevolg dat hulle nou nuwe posisies moet inneem ten einde die doelwitte van die vennootskap te bereik. Wanneer pogings gesamentlik aangewend word om 'n spesifieke doel te bereik, sal die betrokkenes gekonfronteer word om te verander en/of aan te pas tot die struktuur (Alter, 2000:297). Partye se verskillende perspektiewe, metodes en die uitdaging om 'n versoenbare wyse te vind om saam te werk, gee aanleiding tot geforseerde verandering of aanpassing. Metodes moet aangepas en versterk word en indien 'n party weerstand bied teen verandering of indien partye dit vermy, moet hierdie party eerder nie in 'n vennootskap ingaan nie (Alter, 2000:297). Die krag en voordeel van 'n vennootskap lê in hierdie vermoë van partye om aanpasbaar en buigbaar te wees. Daar is eenstemmigheid in literatuur dat 'n vennootskap 'n ideale responstrategie is op 'n veranderende omgewing omdat dit so aanpasbaar en buigbaar is (Alter, 2000:287; Berquest et al., 1995:18). Die organisasiestruktuur van 'n vennootskap moet dus buigbaar en aanpasbaar wees (Alter, 2000:297) sodat dit aangepas en gevorm kan word as respons op die veranderende omgewing. Weens die verskillende vorms, kort bestaanstydperk en gereelde herstrukturering van vennootskappe, kan daar dus min staat gemaak word op 'n formele struktuur, en 'n analise van organisasiestruktuur is dus ook moeilik (Child & Faulkner, 1998:37).

Alhoewel die aard van die vennootskapstruktuur buigbaar en aanpasbaar is, is daar wel behoefte aan stabiele beheer (Alter, 2000:296). Hierdie behoefte aan die ontwerp van duidelike beheermeganismes is egter in teenstelling met die klem op die noodsaaklikheid van aanpasbare strukture. Maar vennootskapstrukture moet terselfdertyd beheer word en buigbaar wees (Alter, 2000:297). Alter (2000:296) stel dit dat "... (to) maintain a partnership and its clear vision of the future, clear and permanent governance structures and operational processes are necessary..." Berquest et al. (1995:30) is van mening dat die kritiese rol en funksies van die "leidende deel" in 'n tradisionele sisteem, iemand wat



kontroleer, monitor en ander dele van die sisteem integreer, se belangrikheid bevraagteken word in die vennootskapskonteks. Die groot verskil tussen 'n tradisionele organisasiestruktuur en 'n vennootskapstruktuur is die afwesigheid van tradisionele bestuurskontrole. Tradisionele bestuurskontrole is gebaseer op die beginsels van hiërargie en beheerrange (Spekman et al., 2000:27), en beheer behels 'n deurlopende proses van kontrolering en monitering (Considine, in Alter, 2000:297). Daar is baie selde 'n statiese outokratiese struktuur teenwoordig in vennootskappe en outoriteit word gewoonlik eweredig versprei, of deur gereelde rotering tussen partye verdeel (Berquest et al., 1995:30). Gabaja (2001:54) het dieselfde bevind aangaande outoriteit: dit roteer tussen partye op grond van vaardighede, ondervinding en 'n behoefte van die vennootskap om aan te beweeg ten einde die vennootskapsdoel te bereik. Die houding in sekere vennootskappe is dat "...you need to be able to give up power and control and not have your ego attached to it" (Gabaja, 2001:54). Alter (2000:298) stem hiermee saam deur te beklemtoon dat die funksie van beheer in vennootskappe kenmerkend anders is as in enkele tradisionele organisasies. Indien outokratiese of charismatiese style benut word, kan deelname in die vennootskap beperk word (Gabaja, 2001:54). Alter (2000:297) is van mening dat beheer 'n kwessie is wat bereik moet word. Beheer kan bereik word deur verskeie wyses van samewerking, soos onder andere binding, koördinerende en integrerende (Alter, 2000:297). Beheer word dus bepaal deur samewerking (Reilly, 2001:55). Kanter (1994:105-107) beskou leierskap wat oor die grense van organisasies gaan as geïntegreerde leierskap. Integrering is die mees intense vorm van samewerking. Hierdie integrering dien dus as 'n wyse om die vennootskap te beheer. Kanter (1994:105-107) beskryf vyf tipes integrering naamlik strategiese, taktiese, operasionele, interpersoonlike en kulturele as volg:

Om strategiese integrering te bereik is dit nodig om aandeelhouers te alle tye ingelig te hou sodat hulle te alle tye ten volle bewus is van al die verrigtinge. Sodoende kan hulle mekaar wedersyds help om besluite te neem en probleme op te los. Die taak van supervisors of middelvlakbestuurders is om taktiese integrering te bewerk. Hierdie integrering word bereik deur saam met vennote te werk in die ontwikkeling en implementering van planne en protokolle wat werknemers in staat stel om effektief en



doelgerig saam te werk. Operasionele integrering vind plaas wanneer daar genoegsame hulpbronne voorsien is vir die dag-tot-dag operering en wanneer die aktiwiteite van die werknemers op so 'n wyse gefasiliteer word dat hulle in staat is tot maksimum prestasie. Interpersoonlike integrering behels die ontwikkeling van vriendskap en 'n vertrouensverhouding tussen al die werknemers oor verskillende vlakke. Sodoende sal daar uiteindelik 'n gedeelde vennootskapskultuur tot stand kom en uiteindelik vind kulturele integrasie plaas en partye word bemagtig deur mekaar.

Indien daar dus genoeg integrasie op hierdie vyf vlakke plaasvind, sal partye in staat wees om saam te werk, en sodoende word hulle aksies op 'n gesamentlike vlak deur mekaar beheer. Soos Kanter (1994:105) dit stel: "leierskap deur integrering, is 'n effektiewe wyse om die vennootskap te bestuur".

#### ***3.4.3.2 Verdeling en koördinerings van werk (take en rolle)***

Verdeling en koördinerings van werk is 'n belangrike aktiwiteit in organisasiepraktyk; dit behels die spesialisering van werk (Skidmore, 1995:114; Spekman et al., 1995:114). Hierdie funksie is baie sinvol en van waarde vir tradisionele organisering. Cronjé (1987:65) meen die verdeling van werk in 'n tradisionele organisasie is belangrik om twee redes: verdeling verbeter doeltreffendheid en effektiwiteit en dit verminder die onsekerheid aangaande verantwoordelikheid. Vir vennootskapdoeleindes sal hierdie funksie dieselfde belangrikheid beklee omdat daar ook onsekerheid sal bestaan oor wie verantwoordelik is vir wat indien werk nie effektief verdeel en gekoördineer word nie. Maar werkverdeling in vennootskappe impliseer spesifisering en dus toenemende integrering (Berquest et al., 1995:90). In 'n vennootskapsverhouding bring partye hulle gespesialiseerde funksies saam in die vennootskap in ten einde die doelwitte van die vennootskap te bereik. Soos vroeër genoem, is partye in 'n vennootskap interafhanklik van mekaar vir onder andere gespesialiseerde funksies en hulpbronne wat op geen ander wyse bekom kan word nie. Emile Durheim het in 1893 gesê dat spesialisering aanleiding gee tot interafhanklikheid (in Berquest et al., 1995:90). Dus, daar waar verdeling van werk is, het persone in organisasies mekaar nodig. Spesialisering is die "gom" wat partye bymekaar hou (Berquest et al., 1995:90). Navorsing vandag toon dat hoe meer partye van



mekaar interafhanklik is, hoe groter is die behoefte aan samewerking (Alter, 2000:289; Spekman et al., 2000:50). Soos reeds bepaal is daar 'n hoë mate van spesialisering teenwoordig in vennootskappe en die behoefte aan koördinering van werk is dus baie belangrik.

Volgens Fox et al. (1997:74) kan werk gekoördineer word deur gedeelde aanpassing, supervisie of standaardisering. Gedeelde aanpassing meen dat werkaanwysing plaasvind deur informele kommunikasie. 'n Werknemer sal dus informeel aangewys word om 'n taak te verrig, gevolglik moet hy daarby aanpas. 'n Supervisiesisteem behels dat 'n persoon die verantwoordelikheid neem vir die uitvoering van werk. Met 'n gestandaardiseerde proses word werk gespesifiseer, die uitkomste en ook die opleiding wat benodig word, is gestandaardiseer. 'n Eenvoudige voorbeeld hiervan is gestandaardiseerde werk in 'n fabriek. Gabaja (2001:51-52) het bevind dat werk en take toegewys word op grond van die werknemers se posbeskrywings. Daar is egter bevind dat die vennootskappe wat wel werkverdeling gehad het, dit beskryf as "the scope of work". Dit is opgeneem in die ooreenkoms tussen die vennote. In ander gevalle het professionele werkers die vennootskappe bestuur, hierdie persone was die enigstes met duidelike werkomskrywings en verantwoordelikhede. Die derde wyse van werkverdeling wat Gibaja (2001:51) beskryf is waar slegs werknemers wat betaal word vir hulle werk in die vennootskap, werkomskrywings het. Gibaja (2001:52) het bevind dat indien rolle nie duidelik uitgestip word nie kan die onduidelikheid aanleiding gee tot konflik wat moeilik oplosbaar is. Reilly (2001:64) stem hiermee saam en sê dat rolle duidelik uitgeklaar moet word en dat daar ook ooreenstemming moet wees oor sekere reëls. Maar die wyse hoe werk toegewys word is soms ook 'n area van konflik veral as die rolverwagtinge en verantwoordelikhede nie gespesifiseer is nie. Gebrekkige verantwoordelikheid lei dus tot konflik oor taakuitvoering.

Indien interafhanklikheid meer beklemtoon word in die vennootskap, bestaan daar 'n moontlikheid van 'n verhoogde sin van verantwoordelikheid (Spekman et al., 2000:50). Volgens Spekman et al. (2000:50) behels die identifisering van interafhanklikheid die binding van taakuitvoering en die deel van informasie (soos om terugvoer te gee



aangaande taakuitvoering). Wat Spekman et al. (2000:50) egter beklemtoon is dat vennote nie in isolasie kan optree en die samewerkingspogings van die ander partye kan gebruik ten einde hulle eie doelwitte te bereik nie. Onenigheid hieroor sal aanleiding gee tot opportunisme (Spekman et al., 2000:49). Hierdie gedrag word gekenmerk deur die bevordering van eie agendas en belange sonder die inagneming van ander vennote. Daar is twee uiterstes wat kan aanleiding gee tot opportunisme: (1) valsheid en (2) 'n disposisie om te glo en te vertrou dat almal goeie intensies het (Spekman et al., 2000:49). In gebalanseerde vennootskappe sal vennote nie ander partye indoen nie, omdat dit die vennootskap sal skaad en gevolglik geen voordele sal kan genereer nie. Dit is dus sinvol om opportunistiese gedrag te vermy omdat die aard van die nadele langtermyn van aard is en waarskynlik sal ander partye skugter wees om 'n vennootskap aan te gaan met so 'n organisasie (Spekman et al., 2000:49-50).

#### **3.4.4 Hulpbronne**

Hulpbronne wat nodig is vir 'n vennootskap is onder andere geld, mense en tyd (Morrison, 2001:11). In vennootskappe moet die hulpbronne tot beskikking geïdentifiseer word (Rockey, 1998:161, Thornton, 1996:32). Wie wat bydra tot 'n vennootskap is nie gestandaardiseer nie, maar waar die regering betrokke is, sal hulle gewoonlik die hooffinansier wees van die vennootskap. Indien die plaaslike regering betrokke is, mag dit dalk nie die geval wees nie (Thornton, 1996:32). Wat ookal die geval is, dit is egter essensieel dat hulpbronbillikheid 'n sentrale beginsel moet wees (Alter, 2000:298). Die implikasie hiervan vir die organisering van 'n vennootskap behels die realistiese assessering van die voordele en kostes. Eenvoudig gestel, daar moet bepaal word of die vennootskap die moeite werd is of nie. Morrison (2001:8) stem saam dat daar 'n balans gevind moet word tussen die produk/uitkoms (in die geval die voordele wat deur die vennootskap gegenereer word) en kostes (die insette wat bygedra word deur die vennote) wat aan die proses spandeer word.

Hulpbrontekort en behoefte aan menslike vaardighede is strategiese kwessies. Die onsekerheid oor die voorsiening van hulpbronne en vaardighede is 'n probleem en uitdaging wat enige organisasie in die gesig staar. Die hulpbronaafhanklikheidsteorie



(Child & Faulkner, 1998:34-36) dien as raamwerk om interafhanklikheid van hulpbronne te verstaan. Hierdie teorie stel dat hulpbronskaarsheid die waarskynlikheid tot die vorming van inter-organisasieverhoudinge verhoog (Child & Faulkner, 1998:35). Indien partye verwag om waardevolle teruggawes te ontvang vanuit die vennootskap nadat daar hulpbronne geïnvesteer is, sal die waarskynlikheid van die aangaan van die vennootskap hoog wees (Child & Faulkner, 1998:34). Die partye bereken dus die koste en voordele voordat 'n verhouding aangegaan word. Indien partye vanuit die voordele-koste analise bereken dat die voordele die onkoste oorskry, sal die verhouding dus van 'n gedeelde ondersteuningsaard wees (Child & Faulkner, 1998:34). Morrison (2001:8) beskou hierdie idee van hulpbronnuitruiling as 'n sleutelfaktor wat aanleiding gee tot die sukses van 'n vennootskap. Utruiling is volgens Morrison (2001:8) een van die nuttigste konsepte vir praktiseerders betrokke in vennootskappe. Die uitruilingsteorie verskaf die algehele raamwerk vir die analisering van wat partye gee en ontvang in die vennootskap (Morrison, 2001:9). Hierdie analisering kan ook bydra tot insig aangaande die aansporings wat die ontwikkeling en volhoubaarheid van die vennootskap aanspoor (Schmidt & Kogan, in Morrison, 2001:9). In vennootskappe waar daar duidelike en gemeenskaplike uitruiling teenwoordig is, is sukses meer waarskynlik. Die teenstelling hiervan, naamlik 'n ongebalanseerde uitruiling, het waarskynlik minder kans om sukses te genereer (Wimpfeheimer et al., in Morrison, 2001: 9). Die belangrikheid egter is dat hierdie assessering van koste en voordele bewustelik of onbewustelik bewerk moet word voordat die vennootskap aangegaan word (Alter, 2000:289). Dit is logies dat die voordele die onkoste moet oortref, maar dieselfde balans sal nie van dieselfde waarde wees vir alle vennootskappe en vennote nie (Alter, 2000:290). Thornton (1996:33) stem saam met Alter (2000:289) oor die belangrikheid van unieke uitkomst gebonde aan verskillende vennootskappe. Dit is dus logies dat uitkomst sal varieer as gevolg van verskil in grootte en doel. Algemene voordele-koste analise word in tabel 3.1 uit een gesit.



KOSTE	VOORDEEL
Verlies van hulpbronne: tyd, geld, informasie	Aanwins van hulpbronne: tyd, geld, informasie, en benutting van ongebruikte organisasie-kapasiteit.
Mislukking van binding: deel die onkoste van mislukking, soos verlies van reputasie, status, legitimiteit en finansiële posisie.	Deel van die risiko's van programontwikkeling: Deel die onkoste van mislukking- om vinnig genoeg te reageer en om 'n kwaliteit en aanvaarbare program te ontwikkel.
Verlies van tegnologie: verlies van menslike vaardighede met tegnologiese voorsprong, of gespesialiseerde intervensievaardighede	Geleenthede om te leer en aan te pas by nuwe tegnologie, bekwaamdhede te ontwikkel, of gesamentlik nuwe dienste te ontwikkel.
Verlies van outonomie: verlies van kontrole van beheer oor uitgawes, doelverplasing.	Vermeerderde invloed oor domein: vermoë om nuwe markte te penetreer, mededingende plasing met nuwe (verbeterde/uitgebreide) dienste.
Konflik oor domein, doel en metodes.	Verhoogde samewerking: toename in gedeelde ondersteuning en harmonieuse werkverhoudings.
Verlaging in oplossings weens probleme met kommunikasie en koördinerings; frustrasie in uitstel van uitkomst.	Verbetering in responstyd: vinnige respons op veranderende kliëntbehoefte, minder vertraging in benutting van tegnologie, of tekorte aan tegnologie.

Tabel 3.1: Berekening van voordele en koste verbonde aan vennootskap

[Bron: Alter &amp; Hage, in Alter, 2000: 289]

### 3.5 SAMEVATTING

Organisering as 'n komponent van die bestuursproses word in die literatuur oor maatskaplike bestuur, besigheidsbestuur en openbare bestuur beskou as 'n struktureringsaktiwiteit (Cronjé, 1987:63; Fox et al., 1997:68; Hatch, 1997:64; Lewis et al., c1993:6; Skidmore, 1995:108; Weinbach, c1994:209). Organisering behels geformaliseerde, intensionele en dinamiese strukturering van rolle en posisies. Dit is dus duidelik dat organisering beskou kan word as 'n noodsaaklike funksie van die bestuursproses want daarsonder sal daar chaos ontwikkel en effektiwiteit, doeltreffendheid en volharding sal afneem (Skidmore, 1995:109). Van hierdie stellings is afgelei dat die organiseringsfunksie van waarde is vir enige instelling wat op effektiwiteit ingestel is.

In die konteks van die huidige Suid-Afrikaanse situasie waar hulpbronne skaars is en behoefte aan welsyns- en ontwikkelingsdienste aan die toeneem is, is dit baie nodig om effektief te werk te gaan. Soos vroeër in die studie genoem bestaan daar tans 'n groot behoefte vir die strukturering van die ondersteuningsverhouding tussen die rolspelers in maatskaplike dienslewering (Patel, 1998:118). Aangesien die studie daarop gefokus is om die maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe tussen die Staat, die korporatiewe sektor en NSO's meer effektief te laat verloop, is dit dus nodig om aandag aan die organiseringsfunksie te gee ten einde alle betrokkenes in staat te stel om te verstaan watter rol hulle speel en hoe hulle rol uitgevoer moet word ten einde geen onnodige hulpbronne soos tyd, geld en mannekrag te verkwis nie.

Net soos met tradisionele organisasies, is dit moeilik om 'n presiese definisie van 'n goeie organisasie te gee, maar daar is nogtans sekere komponente wat bydra tot 'n doeltreffende en effektiewe organisasie. Dieselfde geld dus ook vir 'n vennootskapsorganisasie (Cronjé, 1987:64; Reilly, 2001:57). Die komponente wat in hierdie studie bestudeer word is, die rede tot vennootskapsvorming, die lidmaatskap, die struktuur en die hulpbronne nodig vir die vennootskap.



Die organisering van die redes vir die benutting van 'n vennootskap behels die isolering van die omstandighede wat die aangaan van die vennootskap meer waarskynlik sal maak.

Hierdie algemene redes is:

- (1) Die behoefte aan finansiële hulpbronne,
- (2) die behoefte om dienste uit te brei,
- (3) die behoefte om mededingend te wees,
- (4) die behoefte om vinnig te reageer en aanpasbaar te wees,
- (5) die behoefte om koste-effektief te wees en te spaar en
- (6) om te konformeer tot beleid,

Hierdie moontlike redes vorm legitieme basisse vir partye se betrokkenheid in 'n vennootskap. Dit is noodsaaklik dat die redes vir die aangaan van die vennootskap geïdentifiseer moet word ten einde 'n vennootskap effektiwiteit te bewerkstellig. Eerlikheid en openlikheid aangaande hierdie redes bevorder die vennootskapsvertrouensverhouding en die toegewydheid van vennote tot die vennootskap. Hierdie redes dien ook as die basis waarop die partye besluite sal neem.

Die organisering van lidmaatskap behels dat vennote geselekteer word en dat die vennote verenigbaar met mekaar moet wees. Organiseringsprosedures wat vennootseleksie vergemaklik, is die identifisering van kriteria waaraan waarskynlike vennote moet voldoen. Sekere riglyne kan die proses ook vergemaklik, soos om 'n selfanalise te doen, goeie verhoudings te ontwikkel deur netwerking en verenigbaarheid te bepaal.

Om kulturele passing te bewerkstellig moet daar genoegsame kulturele passing wees. Die passing gee aanleiding tot gedeelde sekerheid in die vennootskap. Meganismes moet ingestel word om partye in staat te stel om mekaar beter te verstaan. Dit kan onder andere wees om partye te assesser, en/of inligting oor die onderskeie organisasies onderling tussen die vennote uit te ruil.

Ooreenstemming in die literatuur dui aan dat 'n vennootskapstruktuur verkieslik buigbaar en aanpasbaar moet wees. Maar daar is egter 'n behoefte aan stabiele beheer (Alter, 2000:296). Hierdie behoefte aan ontwerp van duidelike beheermeganismes is egter in

teenstelling met die klem op die noodsaaklikheid vir aanpasbare strukture. Maar vennootskapstrukture moet terselfdertyd beheer word en buigbaar wees (Alter, 2000:297).

Verdeling en koördinerings van werk is 'n noodsaaklike aktiwiteit in organisasiepraktyk. Dit behels die spesialisering van werk (Skidmore, 1995:114; Spekman et al., 1995:114). Hierdie funksie is baie sinvol en van waarde vir die vennootskap om twee redes: (1)Werkverdeling en koördinerings verbeter doeltreffendheid en effektiwiteit en (2) dit verminder die onsekerheid aangaande verantwoordelikheid. Werkverdeling in vennootskappe kan onderskeidelik op die volgende wyses geskied: informele toewysing, supervisie, werkstandaardisering of vrywillige instemming. Daar kan ook aan spesifieke persone posbeskrywings gegee word.

Hulpbronne wat nodig is vir 'n vennootskap sluit in geld, mense en tyd (Morrison, 2001:11). In vennootskappe moet die hulpbronne tot beskikking geïdentifiseer word (Rockey, 1998:161; Thornton, 1996:32). Wie wat bydra tot 'n vennootskap is nie gestandaardiseer nie. Dit verskil van vennootskap tot vennootskap volgens partye se bekwaamhede en die redes vir die aangaan van die vennootskap. Die implikasie van organisering van hulpbronne is 'n koste en voordele analise. Dus moet daar bepaal word wat bygedra word tot die vennootskap (insette of ook onkoste), en wat terug ontvang word (uitkomste of ook voordeel). Die beginsel dat partye voordele terug ontvang dien as motivering vir baie partye om met ander saam te werk, omdat die voordele uiteindelik die onkoste oorskry.

Die organisering van hierdie komponente is noodsaaklik vir die aangaan van 'n effektiewe vennootskap. Goeie organisasie sal die vennootskap in staat stel om deur turbulente tye te gaan, en ook om oor die vermoë te beskik om bemiddelde en onvoorspelbare veranderlikes teen te staan. Goeie organisering sal dus 'n waardevolle bydrae lewer tot effektiewe vennootskap en uiteindelik ook tot 'n suksesvolle vennootskap.



## HOOFSTUK 4

### DIE AARD VAN VENNOOTSKAP EN VENNOOTSKAPSORGANISERING

#### 4.1 INLEIDING

Die maatskaplike ontwikkelingsbenadering beklemtoon hulpbronnallokasie aan maatskaplike welsynsprogramme wat van 'n produktivistiese en investeringsaard is, wat ekonomiese deelname bevorder en wat 'n positiewe bydrae maak tot die ontwikkeling van 'n land en sy mense (Midgley, 1999:3). In Hoofstuk 2 het dit duidelik geblyk dat die vennootskapstrategie 'n respons is op hierdie uitdaging en ook op die toenemend veranderende samelewing. Die vennootskapstrategie bied 'n ideale geleentheid aan rolspelers in maatskaplike welsyn om saam te werk deur hulle onderskeie spesialiteite by te dra en sodoende die kostes, voordele en risiko's verbonde aan maatskaplike ontwikkelingsprogramme te deel. Die vennootskapstrategie verskaf ook geleentheid aan die betrokke partye om teruggawes te ontvang vanuit die vennootskap. In essensie kan die vennootskapstrategie dus beskou word as 'n samewerkingsverhouding tussen twee en/of meer partye met 'n gemeenskaplike doel, risiko's en vergoeding wat gedeel word (Corporate Social Investment Handbook, 1998:161). Die voorwaardes is dat die partye mekaar moet verstaan, toegewyd moet wees aan die vennootskapverhouding en moet saamwerk oor 'n vasgestelde tydperk totdat die gemeenskaplike doelstellings bereik is en voordele voortgebring word (Mckintosh, 1992:211). Om so 'n effektiewe vennootskap te genereer, moet die vennootskap onder andere georganiseer word. Hoofstuk 3 verduidelik waarom organisering van vennootskappe so noodsaaklik en nodig is vir die bewerkstelling van effektiewe vennootskappe. Skrywers (Berquest et al., 1995:36; Patel, 1998:118; Reilly, 2001:64) het besef dat daar 'n toenemende behoefte is aan insig oor hoe om 'n vennootskap te organiseer. Omdat organisering in essensie ten doel het om te help om die bereiking van doelwitte en doelstelling te bevorder, is dit logies dat organisering 'n bydrae kan maak tot effektiewe vennootskap (Weinbach, 1994:232). Ongeag die redes vir die vennootskap, benodig die vennootskap dus bestuursvermoë om die vennootskap effektief te organiseer (Child & Faulkner, 1998:7; Kanter, 1994:100).



Met dit in ag geneem is dit dus noodsaaklik om die veranderlikes te bestudeer wat die effektiwiteit van die vennootskap kan bevorder. Volgens Kanter (1994:100), Allie (in Rockey, 2000:104) en Scheuing (1996:31) is daar spesifieke elemente van effektiwiteit. Die bestudering van hierdie elemente in die konteks van die huidige ontwikkelingsvennootskappraktik sal insig oplewer oor wat rolspelers beskou as elemente van effektiewe vennootskap. Om vennootskapeffektiwiteit te bereik is dit nodig om bewus te daarvan dat 'n vennootskap 'n rangskikking is van aktiwiteite wat uitgevoer word deur die verskillende vennote (Patel, 1998:118). 'n Vennootskap is dus 'n institusionele rangskikking van dienslewingsaktiwiteite (Patel, 1998:118). Dit benodig sy eie unieke struktuur, nuwe sisteme, nuwe handelinge en selfs ook 'n nuwe kultuur (Berquest et al., 1994:36). Duidelik moet die betrokke partye in die vennootskap bereid wees om aan te pas en hierdie verandering moet georganiseer word in 'n proses ten einde die interne werking van die vennootskap so glad as moontlik te laat verloop (Berquest et al., 1995:36; Reilly, 2001:65). Effektiewe organisering is dus baie belangrik omdat dit 'n instelling in staat stel om op datum en doeltreffend te handel (Skidmore, 1995:108).

Die aksie van organisering is duidelik noodsaaklik vir die interne bedryf van die vennootskap, en ongeag die vorm waarin die komponente saamgevat word, is dit nodig dat dit georganiseer word (Reilly, 2001:57). Net soos vir tradisionele organisasies, is dit moeilik om 'n presiese definisie van 'n goeie organisasie te gee, maar daar is nogtans sekere komponente wat bydra tot 'n doeltreffende en effektiewe organisasie (Cronjé, 1987:64; Reilly, 2001:57). Die komponente wat in hierdie studie bestudeer word is onder andere: die rede tot vennootskapvorming, die lidmaatskap, die struktuur en die hulpbronne nodig vir 'n vennootskap (Reilly, 2001: 65).

In hierdie hoofstuk sal 'n omskrywing gegee word van die “wat” en die “hoe” van maatskaplike ontwikkelingsvennootskaporganisasie in die Wes-Kaap provinsie. Vennootskappe word ondersoek waar die Staat, die NSO sektor en die korporatiewe sektor teenwoordig is. Die ondersoek is gedoen met behulp van 'n vraelys met gestruktureerde en ongestruktureerde vrae. 'n Totaal van 12 vraelyste is deur die navorser persoonlik aan die geselekteerde respondente per elektroniese pos en en/of faks gestuur.



Die respondente wat die korporatiewe sektor verteenwoordig is in onderskeie besigheidskategorieë betrokke, naamlik tegnologievervaardiging en verkope (Freecom), publiserings (Juta), private besigheidsinstansie (Boston Business College) en publieke vervoer (Golden Arrow). Die persone wat die vraelyste beantwoord is almal direk en persoonlik betrokke by die onderskeie vennootskapsprojekte. Hierdie persone beklee die poste van 'n uitvoerende direkteur, 'n korporatiewe ontwikkelingsdirekteur, 'n korporatiewe ontwikkelingsbestuurder en 'n openbare verhoudingsbestuurder. Die respondente wat die NSO se betrokkenheid in vennootskappe verteenwoordig se organisasiefokus is gemeenskapslagofferondersteuning (NIMRO); ekonomiese ontwikkeling (Working for Water); volwasse-oortrederherintegrasie (NIMRO) en straatkinders (Business Against Crime). Die respondente wat die vraelyste invul is almal persoonlik en direk betrokke by die vennootskapsprojek. Hierdie persone se posbeskrywings is 'n nasionale koördineerder van fondsinsameling, 'n nasionale program bestuurder, 'n maatskaplike ontwikkelingskoördineerder en 'n konsultant program bestuurder. Die Staat se betrokkenheid in vennootskappe word verteenwoordig deur die Departement van Opvoeding, die Departement van Veiligheid en Sekuriteit, die Departement van Vervoer en die Departement van Waterwese en Bosbou. Die persone wat die vraelyste invul is almal direk en persoonlik betrokke by die vennootskapsprojek. Hierdie persone beklee die volgende poste: Maatskaplike ontwikkelingskoördineerder, Skoolhoof, Publike verhoudingsbestuurder en Maatskaplike ontwikkelingsprogrambestuurder.

Al twaalf van hierdie vraelyste is van die onderskeie respondente terugontvang. Veralgemings word in die breë gemaak vanuit die bevindings omdat die respondente in verskillende kategorieë van die onderskeie sektore wat hulle verteenwoordig, verdeel kan word. Daar is geen rekord van hierdie tipe vennootskappe in die Wes-Kaap nie, maar daar is 'n toenemende tendens om die strategie te benut (Rockey, 2000:9). Aanbevelings kan dus beskou word as aanvangsaanbevelings vir 'n potensieel-groeiende universum.

Die gegewens uit die vraelyste is met behulp van die “*Microsoft Office*” pakket verwerk en bevindings word grafies voorgestel, ook met behulp van hierdie pakket. Die gegewens word in drie afdelings per sektor aangebied, naamlik:

- vennootprofiel en aard van betrokkenheid
- elemente vir effektiewe vennootskap
- en organisering van vennootskappe.

Die inligting verkry vanaf die respondente sal geïnterpreteer word vanuit en in vergelyking met die bevindings van die literatuuronderzoek. Hierdie bespreking sal lei tot die formulering van riglyne vir die organisering van effektiewe maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe.

## **4.2 DIE KORPORATIEWE SEKTOR**

### ***AFDELING A: VENNOOTPROFIEL EN AARD VAN BETROKKENHEID BY DIE VENNOOTSKAP***

#### **4.2.1 Klassifikasie van die korporatiewe vennoot**

In hierdie ondersoek was daar vier instellings betrokke wat die korporatiewe sektor se inisiatiewe in maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe verteenwoordig het. Hierdie partye se primêre doel is om wins te genereer (Butler & Wilson, 1990:10; Innovation through partnership). Die verspreiding van hierdie verteenwoordigers se besigheidsaktiwiteite is wyd: nie een van hulle is afkomstig uit dieselfde besigheidskategorie nie. Die besigheidskategorieë wat in hierdie studie verteenwoordig word is onderskeidelik;

- Tegnologievervaardiging en verkope
- Publisering
- Private besigheidsonderig
- Publieke vervoer

Die verspreiding van die respondente is wyd en aanbevelings kan dus nie gemaak word na ‘n spesifieke besigheidsektor nie, maar na besigheidsinisiatiewe in maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe in die algemeen. Die feit dat nie een van die respondente uit dieselfde besigheidskategorie afkomstig is nie, is ‘n bewys dat korporatiewe sosiale



betrokkenheid in vennootskappe tans in Suid-Afrika nie tot 'n spesifieke korporatiewe kategorie beperk is nie. Hierdie bevinding is in ooreenstemming met wat Rockey (2000: 123- 124) en Alperson (1995: inleiding) bevind het.

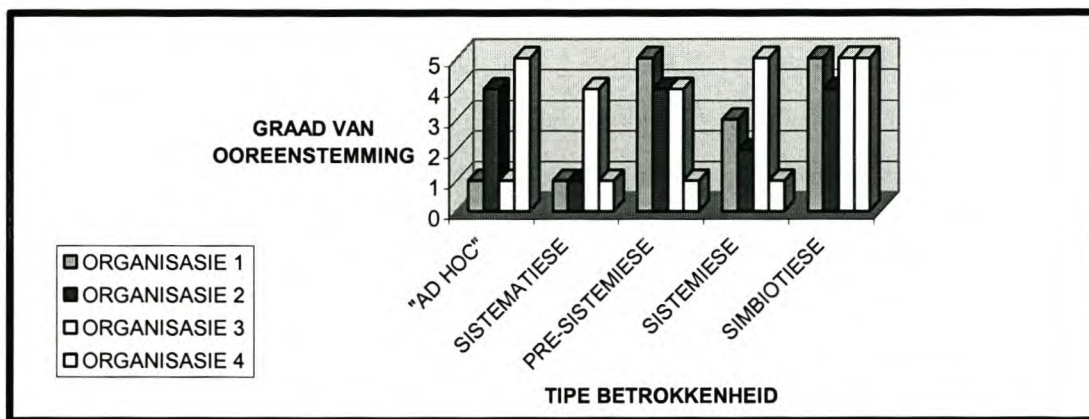
#### **4.2.2 Beskik oor 'n samewerkingsbeleid**

Die beskikking van beleid, wat dien as riglyne vir samewerking in gemeenskapsbetrokkenheid is 'n aanduiding van die mate waartoe samewerkingsbetrokkenheid in die korporatiewe sektor geformaliseer is (Smith, 1993:215). Hierdie geformaliseerde aard van betrokkenheid het 'n formele status of 'n poging word aangewend om formele statuserkenning te verkry (Smith, 1993:215). Drie van die vier respondente het aangedui dat hulle 'n beleid besit wat hulle gemeenskapsbetrokkenheidsinisiatiewe rig. Die vierde party het aangedui dat hulle besig is om so 'n beleid saam te stel. Vanuit die respons blyk dit dat die meerderheid van die korporatiewe partye dus 'n beleid besit. Die geformaliseerde inisiatief van die besigheid is dus nie slegs blote toeval nie, maar beplan en gestruktureer. Hierdie bevinding stem ooreen met wat Smith (1993:215) stel as die toenemende 'volwassenheid' of formalisering van korporatiewe gemeenskapsbetrokkenheidsinisiatiewe. Formalisering is 'n kenmerk van 'n 'volwasse' of 'gevoorderde' aard van intervensie in die gemeenskap. Slegs twee van die partye het aangedui wat die aard van hulle beleid is. Hierdie beskrywings, hoewel slegs twee, was verskillend. Die bevinding dat die korporatiewe vennote se beleid vir betrokkenheid by gemeenskappe verskillend is stem ooreen met Uys (1992:12) se bevinding aangaande die diversiteit van korporatiewe sosiale betrokkenheid. Uys (1992:12) waarsku dat solank daar geen oorkoepelende liggaam bestaan wat hierdie beleide kan reguleer nie, dit oop sal wees vir individuele interpretasie en selfs misinterpretasie. Die verskille in die individuele beleide bemoeilik aansoek vir ondersteuning vanaf NSO's, omdat korporatiewe sosiale investering so 'n onbekende speelveld is, en omdat die organisasiekulture van die sektore so wyd verskil (Scheuing, 1996:29). Beide die respondente se beskrywings aangaande die aard van die beleid het egter daarop gewys dat betrokkenheid in 'n vennootskap samewerking met ander partye behels. Die samewerking is nodig indien 'n gewenste doel bereik wil word. Beide die gevalle het gemeenskapsontwikkeling as die einddoel geïdentifiseer.



### 4.2.3 Die aard van betrokkenheid

O'Brien (2000:23) verdeel die aard van korporatiewe sosiale betrokkenheidsaksies in vyf vorme of vlakke. Hierdie vlakke is onderskeidelik "ad hoc"-betrokkenheid, sistematiese betrokkenheid, pre-sistemiese betrokkenheid, sistemiese betrokkenheid, en simbiotiese betrokkenheid. Smith (1993:223) en O'Brien (2000:23) stem saam dat die identifisering van die aard van betrokkenheid nie ten doel het om te bepaal watter vorm korrek is nie, maar om bewustheid ten opsigte van die vorm van betrokkenheid te verhoog. Onbewustheid kan samewerking met ander partye benadeel aangesien daar dan onduidelike begrensing is van wat die korporatiewe vennoot se betrokkenheid in die vennootskap behels. Die implikasie hiervan sal veral 'n impak hê op ander vennote in 'n vennootskap. Die rede is omdat daar nie genoegsame kennis is oor die aard van die korporatiewe party se betrokkenheid nie. Die respondente is gevra om aan te dui in watter mate hulle saamstem met die onderskeie vorme soos O'Brien (2000:23) en Smith (1993:223) dit beskryf. In figuur 4.1 word die response aangaande die aard van die betrokkenheid grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.1: Die aard van die korporatiewe vennoot se betrokkenheid**

In hierdie ondersoek is daar bevind dat die korporatiewe respondente grootliks saamstem dat betrokkenheid 'n simbiotiese aard aanneem. Drie van die vier respondente het aangedui dat hulle saamstem met die aard van simbiotiese betrokkenheid, die vierde party het gedeeltelik saamgestem dat simbiotiese betrokkenheid sy organisasie se aard van betrokkenheid beskryf. Hieruit kan afgelei word dat die korporatiewe vennoot se



betrokkenheid in maatskaplike vennootskappe gekenmerk word deur die simbiotiese aard daarvan. Hierdie bevinding stem ooreen met hoe Alter (2000:291) betrokkenheid in vennootskappe beskryf, naamlik dat intervensie formeel, nou verbonde en gekenmerk word deur kollaborering (Alter, 2000:291). Volgens O'Brien (2000:25) lei die gevolge hiervan tot tweerigtingleierskap waarin al die betrokke partye groei en ontwikkel.

Wat wel ook beduidend is uit die response (sien figuur 4.1), is die gemiddelde hoë ooreenstemming met die pre-sistemiese vorm van betrokkenheid: twee partye het aangedui dat hulle ooreemstem, een stem gedeeltelik ooreen, en die vierde party is neutraal. Hieruit kan afgelei word dat die korporatiewe partye grootendeels saamwerk met ander partye in vennootskappe omdat hulle interafhanklik is van mekaar om gewenste doelwitte te bereik (Kleinhans, 1994:22; Van den Heever & Hugo, 1990:7; O'Brien, 2000:25). O'Brien (2000:25) meen dat daar egter steeds 'n mate van invloed is wat uitgeoefen word op besluite (paternalistiese besluitneming). Hierdie invloed is afkomstig uit die pre-sistemiese oriëntasie. Daar is dus duidelike aanduidings dat daar aktiewe deelname en wisselwerking teenwoordig is. Hierdie deelname neem die vorm van konsultasie tussen die korporasie en die ander vennote aan. Maar die korporasie het egter steeds 'n beduidende invloed op besluite wat geneem word (O'Brien, 2001:25). O'Brien (2001:25) waarsku dat hierdie vorm van betrokkenheid aanleiding kan gee tot die verbreking van die vertrouensverhouding tussen die vennote, en dit sal afbreek doen aan die goeie intensies van simbiotiese samewerking. Die respondente het die minste saamgestem met sistematiese betrokkenheid. Drie van die respondente stem glad nie ooreen met die aard van sistematiese betrokkenheid nie en die vierde respondent stem gedeeltelik saam daarmee. Sistematiese betrokkenheid volgens O'Brien (2000:24) en Smith (1993:222) behels strategiese beplanning, begroting en besluitneming. Hierdie aard van betrokkenheid is streng doelgeoriënteerd en parameters word duidelik gestel. Hieruit kan dus afgelei word dat die aard van korporatiewe betrokkenheid by maatskaplike vennootskappe nie strategies benader word nie. Die implikasie van hierdie lae ooreenstemming met sistematiese betrokkenheid kan waarskynlik nadelig wees vir vennootskapeffektiwiteit omdat dit nodig is dat betrokkenheid in vennootskappe duidelik begrens moet word (dus sistematies uiteengesit) (Berquest, 1995:90; Gabaja, 2001:52; O'Brien, 2001:24). Die lae ooreenstemming is 'n aanduiding dat betrokkenheid nog van



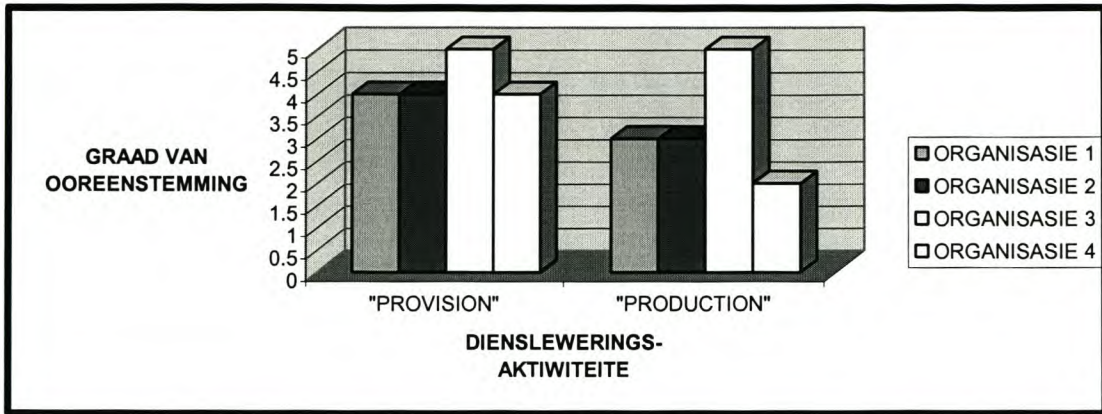
‘n “probeer-en-tref”-aard is (O’Brien, 2000:23). Mersham et al. (1995:79) het bevind dat die aard van korporatiewe betrokkenheid in maatskaplike belange nie retig sistematies is nie omdat daar nog baie geëksperimenteer word met die rol van die korporatiewe sektor in maatskaplike belange. Cannon (1994:32) en Rossouw (1994:32) se mening dat die rol van die korporatiewe sektor in maatskaplike belange debateerbaar is bevestig en verklaar die bevinding waarom die betrokkenheid nie rerig sistematies is nie. Weereens is dit ‘n bewys aan behoefte aan ‘n omvattende definisie soos wetgewing deur die regering wat korporatiewe inisiatiewe in maatskaplike kwessies kan bepaal en dus duidelik kan begrens (Uys, 1992:12).

Aangaande die “ad hoc”-aard van betrokkenheid stem slegs een party saam dat betrokkenheid ’n “ad hoc”-aard aannem. ’n Ander respondent stem gedeeltelik saam maar twee respondente stem glad nie saam nie. Dit is interessant dat die twee partye wat verskil van ten opsigte van “ad hoc”-betrokkenheid saamstem oor simbiotiese betrokkenheid. Hieruit kan dus afgelei word dat die korporatiewe partye se betrokkenheid nie meer van ‘n “ad hoc”-aard is nie, maar toenemend simbioties is. Hierdie bevinding bevestig O’Brien (2000:25) se aanbeveling dat die ideale aard van korporatiewe betrokkenheid in maatskaplike belange simbioties moet wees.

#### **4.2.4 Die dienslewingsaktiwiteite waarby die korporatiewe vennoot betrokke is**

Partye wat betrokke is by maatskaplike dienslewering kan betrokke wees by voorsienings- of produseringsaktiwiteite (Patel, 1998:118). Die partye kan ook betrokke wees by beide van hierdie aktiwiteite. Subburao (in Patel, 1998:188) beskryf die voorsieningsaktiwiteit as die voorsiening van finansiële steun en bestuursleiding soos beplanning, begroting en organisering. Die produseringsaktiwiteit behels die skepping of lewering van ’n diens. Om te bepaal by watter dienslewingsaktiwiteite die korporatiewe sektor betrokke is, is die respondente gevra om aan te dui tot watter mate hulle betrokke is by die aktiwiteite. Die respondente se response word in figuur 4.2 aangedui.





N= 4

**FIGUUR 4.2: Diensleweringssaktiwiteite waarby die korporatiewe vennoot betrokke is**

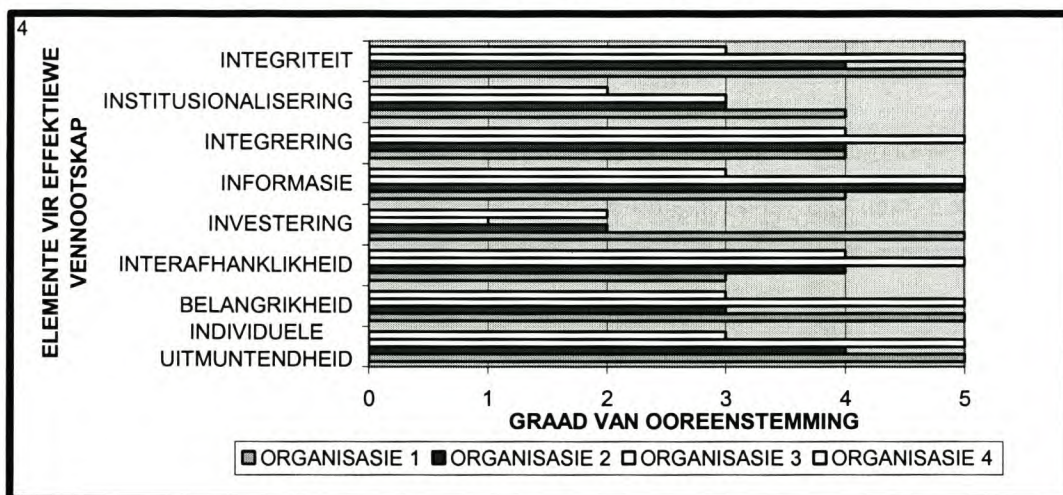
Daar is bevind dat drie van die vier respondente gedeeltelik ooreenstem en die ander respondent ooreenstem wat betref betrokkenheid by die voorsieningsaktiwiteit. Aangaande die produseringsaktiwiteit verskil een party gedeeltelik, twee respondente is neutraal en dieselfde party wat ooreengestem het met betrokkenheid by voorsiening stem ook ooreen dat dit betrokke is by produsering. Hieruit word afgelei dat die korporatiewe party betrokke is by beide die voorsienings- en produseringsaktiwiteite maar gemiddeld meer by die voorsieningsaktiwiteit. Die bevinding stem ooreen met Patel (1998:118) se bevinding, naamlik dat partye wat betrokke is by maatskaplike dienslewering betrokke kan wees by voorsienings- of produseringsaktiwiteite.

Hierdie bevinding stem ook ooreen met wat Patel (1998:120) beskryf as die korporatiewe partye se rol in die “nuwe private” diensleweringssmodel. Hierdie model behels dat die korporatiewe party betrokke kan wees by beide diensvoorsiening- en diensproduseringsaktiwiteite. Gewoonlik is die korporatiewe sektor oorwegend betrokke by diensvoorsiening.

## ***AFDELING B: ELEMENTE VIR EFFEKTIEWE VENNOOTSKAP***

### **4.2.5 Elemente vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap**

Ondervinding dui daarop dat vennootskappe kompleks is en dat daar geen duidelike definisie of formule bestaan wat effektiewe vennootskap verseker nie. Dit beklemtoon dat elke vennootskap sy unieke mengsel van eienskappe het wat sukses bewerkstellig (Allie, in Rockey, 2000:104). Kanter (1994:100) beskryf hierdie eienskappe as elemente vir effektiewe vennootskap. Allie (in Rockey 2000:34) verwys daarna as noodsaaklike elemente vir suksesvolle vennootskappe en Scheuing (1996:31) beskryf dit as kritiese suksesfaktore van vennootskappe. Om te bepaal wat die korporatiewe vennoot beskou as noodsaaklike elemente vir effektiewe vennootskap is die respondente gevra om aan te dui tot watter mate hulle ooreenstem met die elemente soos dit in die literatuurondersoek beskryf word. Die respondente se response hieroor word in figuur 4.3 grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.3: Die noodsaaklike elemente vir effektiewe vennootskap volgens die korporatiewe vennoot**

Uit figuur 4.3 blyk dit duidelik dat daar verskillende response is oor die noodsaaklikheid van die onderskeie elemente vir effektiewe vennootskap. Twee van die vier respondente stem ooreen oor die noodsaaklikheid van individuele uitmuntendheid. Die ander twee respondente stem onderskeidelik gedeeltelik ooreen en die ander is neutraal. Daar is dus



oorwegend 'n ooreenstemming dat individuele uitmuntendheid 'n noodsaaklik element is. Hierdie bevinding dui aan dat waarde geheg word aan die voorvereiste dat vennote almal uitmuntend moet wees in hulle onderskeie spesialiteite. Dit stem ooreen met Kanter (1994:100) se aanbeveling, naamlik dat partye waarde moet heg aan individuele uitmuntendheid indien 'n vennootskap suksesvol wil wees.

Belangrikheid as 'n element vir effektiewe vennootskap word as noodsaaklik beskou omdat die helfte (twee van die vier respondente) van die respondente ooreengestem het dat hierdie element noodsaaklik is vir effektiewe vennootskap. Die res van die respondente is neutraal oor die noodsaaklikheid van belangrikheid. Hierdie response dui aan dat daar 'n teenstrydigheid is oor die noodsaaklikheid van belangrikheid. Belangrikheid is wel noodsaaklik vir effektiewe vennootskap soos wat Kanter (1994:100) aanbeveel. Maar nie alle korporatiewe vennote beskou dit as so 'n noodsaaklike element nie.

Daar was slegs een respondent wat investering as noodsaaklik beskou het vir effektiewe vennootskap. Twee van die ander respondente het gedeeltelik verskil en 'n ander het verskil. Die response dui aan dat investering nie beskou word as 'n noodsaaklike element nie. Hierdie bevinding is in teenstelling met die bevindinge van die literatuurondersoek aangaande die noodsaaklikheid van investering vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap. Volgens Kanter (1994:100) is dit noodsaaklik dat alle partye moet investeer in die vennootskap ten einde 'n effektiewe vennootkap te bewerkstellig.

Die meerderheid (drie van die vier respondente) het gedeeltelik saamgestem dat integrering noodsaaklik is vir die bewerkstelling van 'n vennootskap. Integrering is dus 'n element waaraan die korporatiewe vennote waarde heg vir effektiewe vennootskap. Hierdie bevinding bevestig Kanter (1994:100) se aanbeveling naamlik, dat partye moet integreer ten einde samewerking te bevorder.

Twee respondente het aangedui dat hulle neutraal is aangaande die noodsaaklikheid van institusionalisering. Die ander respondente het gedeeltelik verskil en gedeeltelik

ooreengestem dat institusionalisering 'n noodsaaklike element is vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap. Hieruit word afgelei dat institusionalisering wel as noodsaaklik beskou word deur sekere korporatiewe vennote, maar dit is nie so 'n noodsaaklike element nie. Die bevinding bevestig wel dat vennote waarde heg aan institusionalisering soos wat Kanter (1996:100) aanbeveel, maar daar is wel 'n aanduiding dat dit nie as so 'n noodsaaklike element beskou word nie.

Twee van die vier respondente stem ooreen dat integriteit noodsaaklik is vir die bewerkstelling van effektiewe vennootskappe, 'n ander stem gedeeltelik ooreen en die vierde party is neutraal. Gemiddeld stem die respondente saam dat integriteit noodsaaklikheid is vir die bewerkstelling van effektiewe vennootskap. Die bevinding stem ooreen met wat Kanter (1994:100) aanbeveel, naamlik dat integriteit as 'n noodsaaklike element beskou word om 'n effektiewe vennootskap te bewerkstellig.

Hierdie bevindinge bevestig dat van die elemente soos deur Kanter (1994:100) beskryf word noodsaaklik is om effektiewe vennootskap te bewerkstellig. Dit is ook in ooreenstemming met Allie (in Rockey, 2000:34) se mening dat vennootskappe kompleks is en dat daar geen enkele formule of definisie bestaan wat sukses en effektiwiteit kan verseker nie.

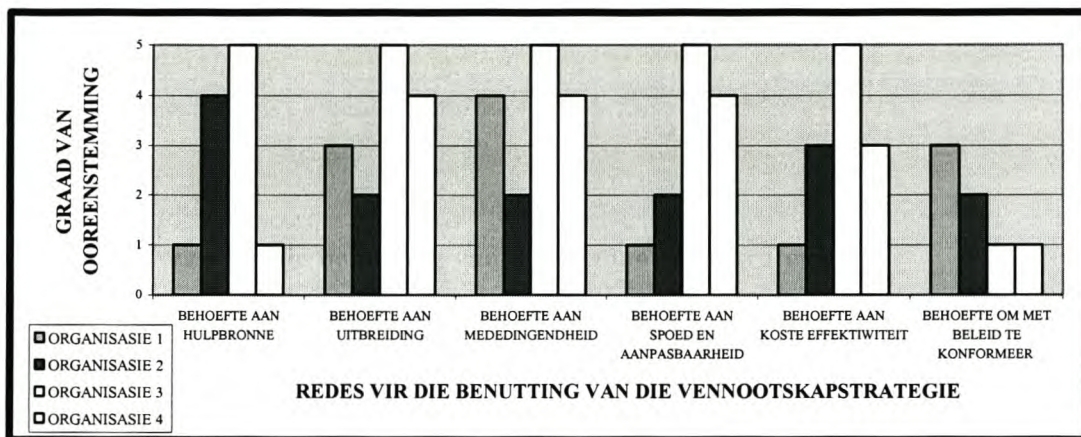
### ***AFDELING C: VENNOOTSKAPSORGANISERING***

Sekere komponente van die vennootskap moet georganiseer word voordat die gesamentlike pogings van vennote geïmplementeer kan word (Reilly, 2001:57). Volgens Reilly (2001:57) is hierdie organisering noodsaaklik vir die interne bedryf van die vennootskap. Ongeag die vorm waarin die organiseringskomponente saamgevat word, is dit steeds noodsaaklik dat die komponente georganiseer word (Reilly, 2001:57). In hierdie afdeling word die korporatiewe respondente ten opsigte van vier belangrike organiseringskomponente getoets naamlik, die redes vir die vennootskapstrategie, die lidmaatskap, die struktuur, en die hulpbronne van die vennootskap.



#### 4.2.6 Die redes vir die benutting van die vennootskapstrategie

Die identifisering van redes vir die benutting van die vennootskapstrategie behels om omstandighede te isoleer wat die benutting van 'n vennootskapstrategie meer waarskynlik maak (Child & Faulkner, 1998:65). Die korporatiewe respondente is gevra om aan te dui wat hulle redes is vir die benutting van die vennootskapstrategie. Figuur 4.4 toon die respondente se graad van ooreenstemming aan wat betref die redes vir die benutting van die vennootskapstrategie.



N= 4

**FIGUUR 4.4: Die korporatiewe vennoot se redes vir die benutting van die vennootskapstrategie**

Uit die response blyk dit dat behoefte aan mededingendheid die algemeenste rede is in vergelyking met die ander response (sien figuur 4.4). Een respondent het ooreengestem, twee het aangedui dat hulle gedeeltelik ooreenstem en slegs een respondent het gedeeltelik verskil. Die behoefte om beter in staat te wees om mee te ding is dus 'n rede om die vennootskapstrategie te benut. Hierdie bevinding stem ooreen met wat Alter (2000:287) stel, naamlik dat die behoefte om in staat te wees om beter mee te ding 'n algemene rede is vir die aangaan van 'n vennootskap.

Een respondent het aangedui dat dit saamstem dat 'n behoefte aan uitbreiding 'n rede is vir die benutting van die vennootskapstrategie, 'n ander het gedeeltelik saamgestem. Die



derde respondent was neutraal en die vierde het gedeeltelik hiermee verskil. Die behoefte aan uitbreiding blyk dus om ook 'n algemene rede te wees vir die benutting van die strategie, maar nie noodwendig altyd vir alle korporatiewe vennote nie. Hierdie bevinding stem ooreen met wat Alter (2000:287) bevind het, naamlik dat die behoefte aan uitbreiding 'n rede kan wees vir partye om 'n vennootskapstrategie te benut.

Slegs een korporatiewe respondent stem saam dat die behoefte aan koste effektiwiteit 'n rede is vir benutting van die vennootskapstrategie. Twee van die vier respondente was neutraal en 'n ander het hiermee verskil. Uit die response blyk dit dat hierdie rede nie 'n baie algemene rede is vir die korporatiewe sektor nie. Hieruit kan afgelei word dat die korporatiewe party nie noodwendig die vennootskapstrategie sal benut om op kostes te bespaar nie. Hierdie bevinding is in teenstelling met Alter (2000:287) se bevinding dat behoefte aan koste-effektiwiteit 'n rede is vir die benutting van die vennootskapstrategie.

Twee van die vier respondente het aangedui dat hulle glad nie die vennootskapstrategie benut omdat hulle 'n behoefte het aan hulpbronne nie. In teenstelling hiermee het een party saamgestem en 'n ander het gedeeltelik saamgestem dat dit die rede is vir die benutting van die strategie. Hieruit kan afgelei word dat 'n behoefte aan hulpbronne, soos tyd, geld en kennis wel 'n rede is vir die benutting van die vennootskapstrategie, maar nie vir alle partye nie. Hierdie bevinding stem ooreen met Alter (2000:287) se bevinding dat behoefte aan hulpbronne 'n algemene rede is. Maar omdat daar ook 'n sterk aanduiding is dat dit nie 'n rede is vir alle korporatiewe partye nie, is hierdie bevinding terselfdertyd ook teenstrydig met Alter (2000:287) se bevinding.

Aangaande die behoefte aan spoed en aanpasbaarheid was nie een respons dieselfde nie. Een van die vier respondente het aangedui dat 'n behoefte aan aanpasbaarheid en spoed wel 'n rede is vir die benutting van die vennootskapstrategie. 'n Ander het hiermee verskil. Een van die ander twee respondente het gedeeltelik verskil en die ander het gedeeltelik ooreengestem. Duidelik kan die veralgemening nie gemaak word dat 'n behoefte aan aanpasbaarheid en spoed nie 'n rede is van alle korporatiewe partye om die vennootskapstrategie te benut nie. Hierdie bevinding is in teenstelling met wat Alter

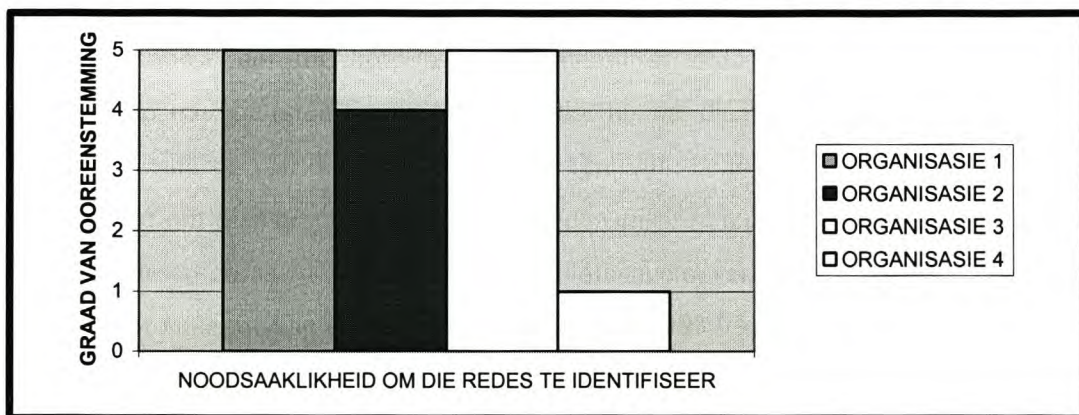


(2000:287) meen, naamlik dat die behoefte aan spoed en aanpasbaarheid 'n rede is vir die benutting van die vennootskapstrategie. Die behoefte aan aanpasbaarheid en spoed is dus nie 'n algemene rede vir alle korporatiewe partye nie.

Hierdie response oor die korporatiewe vennoot se redes vir die benutting van die vennootskapstrategie (sien figuur 4.4) bevestig dus dat daar 'n verskeidenheid van redes is vir die benutting van die vennootskapstrategie. Die behoefte aan mededingindheid en die behoefte om dienste uit te brei is die algemeenste redes vir die korporatiewe sektor. Hierdie redes dien as 'n legitieme basis vir die neem van besluite en die uitvoer van aksies in die vennootskap (Limirick & Cunningham, 1993:99).

#### 4.2.6.1 Die noodsaaklikheid vir die identifisering van redes

Die identifisering van redes is noodsaaklik vir effektiewe vennootskap (Alter, 2000:283; Child & Fualkner, 1998:67). Die respondente is gevra om aan te dui tot watter mate hulle ooreenstem met die bevindings van die literatuurondersoek, naamlik dat die identifisering van redes noodsaaklik is vir effekiewe vennootskap. In figuur 4.5 word die respondente se mening oor die noodsaaklikheid van identifisering van redes grafies voorgestel.



N= 4

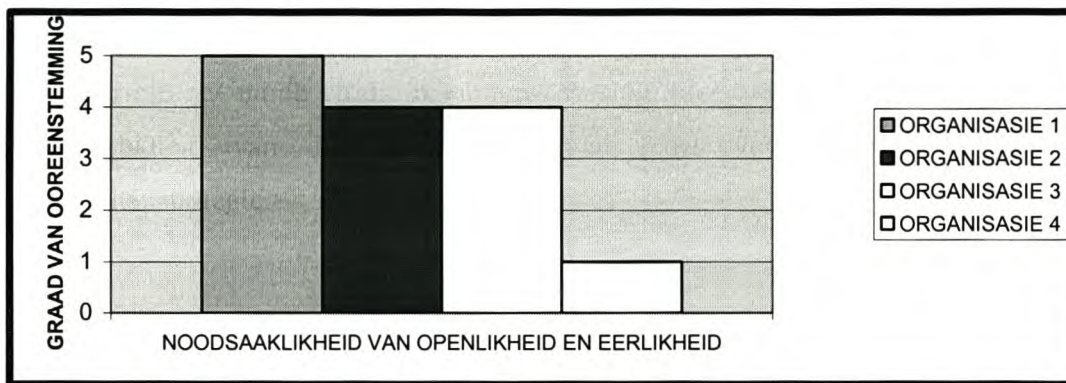
**FIGUUR 4.5: Die noodsaaklikheid van die identifisering van redes vir die benutting van die vennootskapstrategie volgens die korporatiewe vennoot**

In figuur 4.5 kan daar gesien word dat die meerderheid van die respondente erken dat dit noodsaaklik is om redes te identifiseer. Die twee respondente wat hiermee ooreenstem en die een wat gedeeltelik ooreenstem bevestig dat dit noodsaaklik is om die redes vir die

benutting van die vennootskapstrategie te identifiseer. Hierdie bevinding stem ooreen met die bevinding van die literatuuronderzoek naamlik, dat dit noodsaaklik is om redes te identifiseer (Alter, 2000:283; Child & Fualkner, 1998:67). Die ooreenstemming tussen die empiriese bevinding en die bevindings van die literatuuronderzoek beklemtoon die noodsaaklikheid van die identifisering van redes vir die benutting van die vennootskapstrategie.

#### **4.2.6.2 Openlikheid en eerlikheid aangaande die redes vir die benutting van die vennootskapstrategie**

In aansluiting by die belangrikheid van die identifisering van redes meen Alter (2000:203) Child en Faulkner (1998:67) dat partye ook openlik en eerlik moet wees aangaande die redes. Die respondente is dus gevra om aan te dui tot watter mate hulle ooreenstem met hierdie aanbeveling. In figuur 4.6 word die respondente se mening aangaande die noodsaaklikheid van openlikheid en eerlikheid oor die redes vir die benutting van die strategie grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.6: Die noodsaaklikheid om eerlik en openlik te wees aangaande redes vir vennootskapstrategiebenutting, volgens die korporatiewe vennoot**

Een respondent stem ooreen en twee stem gedeeltelik ooreen dat dit noodsaaklik is om eerlik en openlik te wees aangaande die redes vir die benutting van die vennootskapstrategie. Hierdie response dui aan dat die meerderheid van die respondente die bevinding van die literatuuronderzoek bevestig naamlik, dat eerlikheid en openlikheid aangaande die redes 'n invloed het op die effektiwiteit van die vennootskap. Hieruit kan



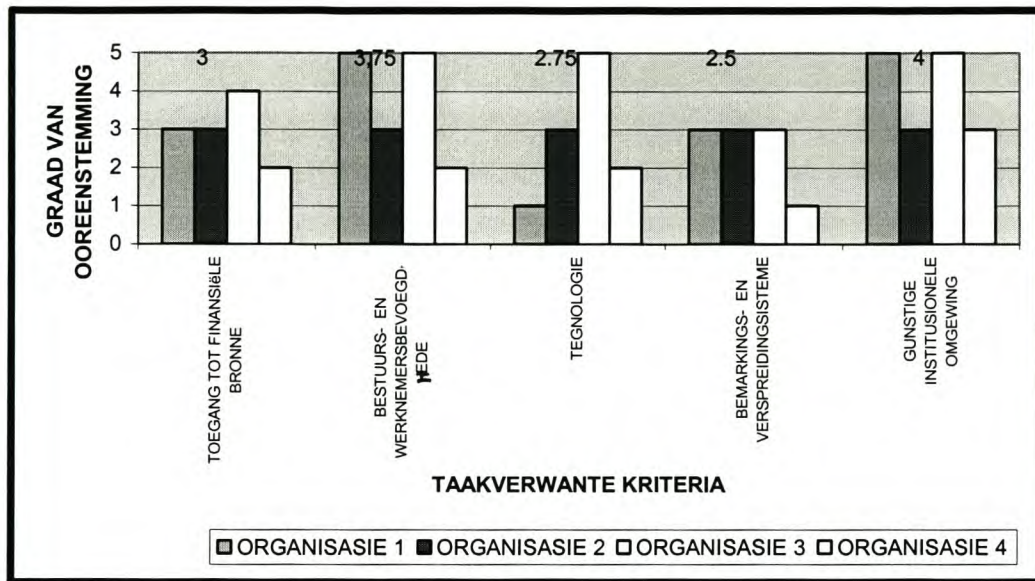
afgelei word dat vennote nie slegs alleenlik bewus moet wees oor mekaar se redes nie, maar dat dit ook belangrik is dat die vennote eerlik en openlik moet wees oor die redes.

#### **4.2.7 Vennootseleksie**

Volgens Spekman et al. (2000:8) Child en Faulkner (1998:40) is vennootseleksie 'n sleutel tot die sukses van die vennootskapsproses. Mislukte vennootskappe word gewoonlik gekenmerk deur 'n beginfase wat sleg hanteer was (Berquest et al., 1995:63). Vanuit die literatuuronderzoek is daar bevind dat aspirantvennote aan sekere vereistes moet voldoen. Hierdie vereistes dien as seleksiekriteria waarvolgens partye geselekteer word. Gerigner (in Child & Faulkner, 1998:32) onderskei tussen twee kategorieë van seleksiekriteria naamlik, "taakverwante" en "vennootverwante" kriteria. Die korporatiewe respondente is gevra om onderskeidelik aan te dui tot watter mate hierdie kriteria soos gebaseer op die literatuuronderzoekbevindings 'n invloed het om hulle vennootseleksie.

##### **4.2.7.1 Taakverwante kriteria**

Taakverwante kriteria verwys na die veranderlikes wat verband hou met die vennootskap se funksionering (Gerigner, in Child & Faulkner, 1998:32). Voorbeelde van hierdie kriteria is toegang tot finansiële hulpbronne; beskik oor bestuurs- en werknemervaardighede; beskik oor bemarkings- en verspreidingsstelsel en 'n gunstige institusionele omgewing. Die respondente se graad van ooreenstemming met watter kriteria 'n invloed het op hulle vennootseleksie, word in figuur 4.7 grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.7: Taakverwante kriteria wat 'n invloed het op die korporatiewe vennoot se vennootseleksie**

Figuur 4.7 dui aan dat geen respondente toegang tot finansiële bronne beskou as 'n noodsaaklike vereiste vir vennootseleksie nie. Slegs een respondente het gedeeltelik ooreengestem, twee was neutraal en die vierde respondente het gedeeltelik verskil. Vanuit hierdie response word daar afgelei dat toegang tot finansiële hulpbronne nie so 'n noodsaaklike vereiste is waaraan waarskynlike vennote van korporatiewe partye moet voldoen nie. Hierdie bevinding is in teenstelling met wat Child en Faulkner (1998:32) beskou as 'n algemene seleksie kriterium.

Twee respondente het aangedui dat hulle verwag dat ander vennote oor bestuurs- en werknemervaaardighede moet beskik. Een party was neutraal en 'n ander het gedeeltelik verskil. Vanuit figuur 4.7 is dit duidelik dat daar verskillende menings is oor die noodsaaklikheid van bestuurs- en werknemervaaardighede. Gemiddeld is daar 'n gedeeltelike ooreenstemming dat hierdie kriterium wel 'n invloed het op vennootseleksie. Indien die response vergelyk word (sien figuur 4.7) sal daar waargeneem word dat bestuurs- en werknemervaaardighede belangriker is as die ander moontlike taakverwante kriteria waaraan partye moet voldoen. Hieruit kan afgelei word dat die korporatiewe



vennoot wel vereis dat waarskynlike vennote oor bestuurs- en werknemervvaardighede moet beskik.

Uit figuur 4.7 kan daar gesien word dat om te beskik oor tegnologie 'n verskeidenheid van response het. Een respondent het verskil en twee ander het gedeeltelik verskil. Daar was egter respondent het saamgestem dat tegnologie wel 'n noodsaaklike kriterium is, en die vierde respondent was neutraal hieroor. Vanuit die bevinding kan daar afgelei word dat om te beskik oor tegnologie nie vir alle korporatiewe partye 'n noodsaaklike kriterium is waaraan waarskynlike vennote moet voldoen nie. Hierdie bevinding stem ooreen met wat Child & Faulkner (1998:32) meen, naamlik dat om te beskik oor tegnologie 'n seleksiekriterium is.

Drie van die vier respondente het aangedui dat hulle neutraal staan teenoor die beskik van 'n bemarking- en verspreidingsstelsel. Die ander respondent het aangedui dat hierdie kriterium nie 'n invloed het op vennootseleksie nie. Hieruit kan afgelei word dat die beskik van 'n bemarkings- en 'n verspreidingsstelsel nie 'n noodsaaklike kriterium vir vennootseleksie is nie. Maar weens die gemiddelde neutrale respons bestaan daar 'n waarskynlikheid dat die kriterium wel of 'n invloed kan hê of geen invloed kan hê nie.

Uit figuur 4.7 kan daar afgelei word dat 'n gunstige institusionele omgewing in vergelyking met die ander kriteriarsponse 'n gemiddeld meer noodsaaklike kriterium is waaraan waarskynlike vennote moet voldoen. Twee van die vier respondente het aangedui dat hierdie kriterium 'n invloed het op vennootseleksie. Die ander twee respondente was neutraal. Hieruit kan afgelei word dat 'n gunstige institusionele omgewing 'n kriterium is waaraan waarskynlike vennote moet voldoen.

Die respondente is die opsie gegee om ook enige ander taakverwante kriteria aan te dui. Geen ander noodsaaklike kriteria is aangedui nie.

Vanuit hierdie bevindings aangaande taakverwante kriteria wat 'n invloed het op vennootseleksie is dit duidelik dat daar verskillende waarde geheg word aan die

verskillende kriteria. Hierdie bevinding bevestig wat in die literatuurondersoek bevind is naamlik, dat seleksiekriteria van vennootskap tot vennootskap verskil (Child & Faulkner, 1998:32).

#### 4.2.7.2 *Vennootverwante kriteria*

Vennootverwante kriteria verwys na die veranderlikes wat die nasionale of organisasiekultuur van vennote beskryf (Gerigner, in Child & Faulkner, 1998:32). Net soos taakverwante kriteria het vennootverwante kriteria 'n invloed op die seleksie van 'n gepaste vennoot. Die respondente is gevra om aan te dui tot watter mate die kriteria soos dit beskryf word in die literatuurondersoek (Child & Faulkner, 1998:32; Spekman et al., 2000:10) 'n invloed het op vennootseleksie. Die korporatiewe respondent se response word in tabel 4.1 weergegee.

**Tabel 4.1** Vennootverwante kriteria wat 'n invloed het op vennootseleksie deur die korporatiewe party.

n= 4

VENNOOTVERWANTE KRITERIA	GRAAD VAN OOREENSTEMMING					TOTAAL
	STEM OOREEN	GEDEELTELIKE OOREENSTEMMING	NEUTRAAL	GEDEELTELIKE VERSKIL	VERSKIL	
GUNSTIGE VORIGE VENNOOTSKAPSVERHOUDING (MET ANDER ORGANISASIES)	2	2	1	0	0	4
GUNSTIGE VORIGE VENNOOTSKAPSVERHOUDING (MET EIE ORGANISASIE)	2	1	0	1	0	4
VERENIGBAARHEID EN VERTROUE TUSSEN TOPBESTUUR	2	0	2	0	0	4
GROOTTE VAN ORGANISASIE	0	0	1	2	1	4
STRUKTUUR VAN ORGANISASIE	0	0	1	1	2	4

Uit tabel 4.1 blyk dit dat gunstige vorige verhoudings óf met ander óf met die eie organisasie 'n invloed het op vennootseleksie. Twee van vier respondente voel dat gunstige vorige verhoudings met ander organisasies 'n noodsaaklike kriterium is waaraan waarskynlike vennote moet voldoen. Een party was neutraal en twee het gedeeltelik ooreengestem dat gunstige vorige verhoudings tussen die eie organisasie en die waarskynlike vennoot 'n noodsaaklike kriterium is. Hieruit word afgelei dat gunstige vorige verhoudings ongeag of dit met ander organisasies is of met eie organisasie 'n



kriterium is wat 'n invloed het op die korporatiewe party se vennootseleksie. Hierdie bevinding bevestig wat Kanter (1994:101) en Spekman et al. (2000:10) bevind het naamlik, dat gunstige vorige verhoudings van waarskynlike vennote 'n invloed het op die seleksie van vennote.

Aangaande die invloed van verenigbaarheid en vertroue tussen topbestuur as seleksiekriterium is daar 'n beduidende ooreenstemming (twee van die vier response) en ook 'n beduidende neutraliteit teenoor (twee van die vier response) teenoor die stelling dat dit 'n invloed het. Dit blyk dat 'n mate van verenigbaarheid en 'n vertrouensverhouding wel 'n vereiste is vir vennootseleksie. Hierdie bevinding bevestig wat Kanter (1994:101) en Spekman et al. (2000:10) bevind het naamlik, dat hierdie kriterium wel 'n invloed het op vennootseleksie.

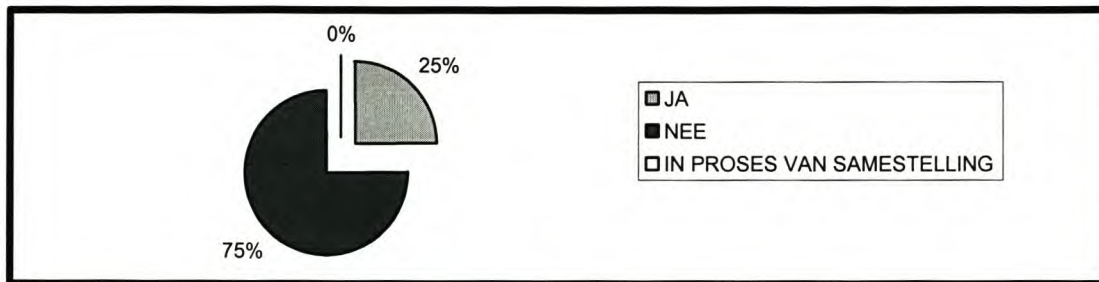
Die grootte en struktuur van die waarskynlike vennoot se organisasie is blykbaar nie so 'n noodsaaklike kriterium nie (sien tabel 4.1). Twee respondente het aangedui dat hulle verskil dat die grootte van 'n organisasie 'n invloed het op vennootseleksie. Twee van die vier respondente het ook aangedui dat struktuur nie 'n invloed het op vennootseleksie nie. Hierdie bevinding is in teenstelling met wat Kanter (1996:101) en Spekman et al. (2000:10) beskou as moontlike kriterium wat 'n invloed het op vennootseleksie.

Vanuit hierdie bevindings en die bevindings gemaak in die literatuurondersoek aangaande noodsaaklike vennootverwante kriteria kan daar afgelei word dat die korporatiewe vennoot spesifieke waarde heg aan verskillende kriteria. Hierdie kriteria verskil van vennootskap tot vennootskap.

#### **4.2.7.3 Riglyne wat vennootseleksie vergemaklik en verbeter**

Met betrekking tot die vorige twee vrae is respondente gevra of hulle beskik oor riglyne wat vennootseleksie verbeter. Kanter (1994:100) beveel aan dat behalwe vir spesifieke kriteria waaraan vennote moet voldoen, moet daar ook 'n proses of riglyne teenwoordig wees wat die seleksie kan vergemaklik en verbeter. Die verbetering van vennootseleksie sal logieserwys 'n impak hê op die sukses van 'n vennootskap omdat die regte vennote

effektief geselekteer word (Child & Fualkner, 1998:40; Spekman et al., 2000:8). In figuur 4.8 word die korporatiewe respondente se respons oor die beskik van riglyne grafies voorgestel.



N= 4

**Figuur 4.8** Die korporatiewe vennoot se beskikking oor 'n proses wat vennootseleksie rig

Uit figuur 4.8 kan daar waargeneem word dat die meerderheid van die respondente nie oor 'n proses beskik wat vennootseleksie rig nie. Slegs een respondent het aangedui dat hy wel 'n proses het wat vennootseleksie vergemaklik. Geeneen van die respondente is ook in die proses om sulke riglyne op te stel nie. Hieruit word afgelei dat daar 'n tekort is aan riglyne wat vennootseleksie vergemaklik en verbeter. Hierdie bevinding is in teenstelling met wat Kanter (1996:101) bevind het naamlik, dat vennote geselekteer word met behulp van 'n proses of riglyne wat seleksie vergemaklik en verbeter. Hierdie proses is onder andere selfanalise, die bou van goeie verhoudings en die bewerkstelling van verenigbaarheid (Kanter, 1994:101; Morrison, 2001:9).

#### 4.2.8 Kulturele passing

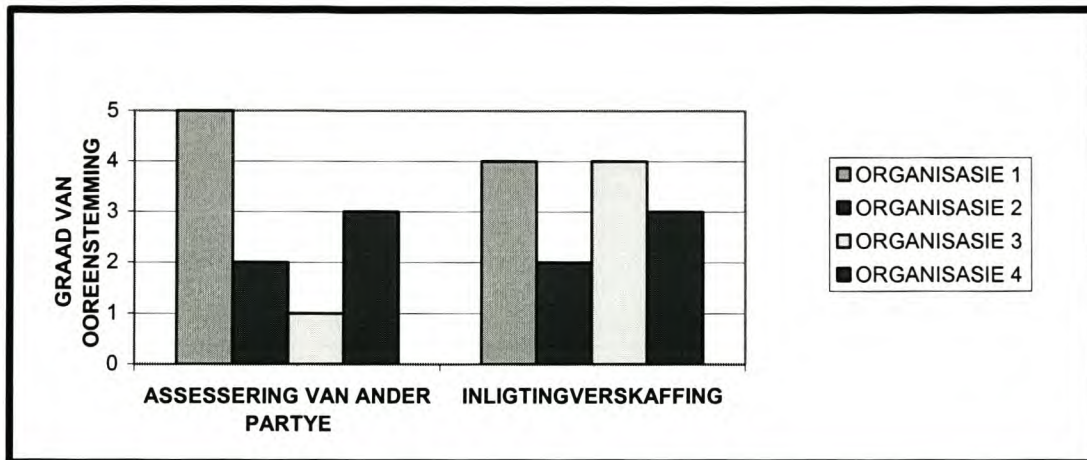
Weens organisatoriese verskille tussen vennote is dit nodig om 'n passing ("*fit*") tussen die vennote te bewerkstellig (Child & Faulkner, 1998: 7; Scheuing, 1994: 29). Daar is ooreenstemming in die literatuur dat kulturele passing ("*cultural fit*") tussen vennote noodsaaklik is vir 'n effektiewe vennootskap (Berquest et al., 1995:67; Child & Faulkner, 1998:213, Scheuing, 1994:29; Spekman et al., 200:59- 61). Hierdie passing dien onder andere as 'n basis vir die ontwikkeling van gedeelde sekerheid (Bleeke & Ewrenst, in Child & Faulkner, 1998:33). Indien partye effektief wil saamwerk en die effektiwiteit van



die samewerking wil verhoog, benodig die partye 'n voldoende bewustheid van mekaar en 'n vermoë om aan te pas by mekaar (Child & Faulkner, 1998: 33). 'n Goeie passing is egter 'n gewenste eienskap vir baie vennootskappe (Scheuing, 1996:29). Maar indien kulturele passing nie aandag geniet nie, kan dit 'n struikelblok wees vir vennootskapsukses (Scheuing, 1994:29). Die aard van hierdie passing kan van vennootskap tot vennootskap verskil, maar 'n mate van passing moet egter teenwoordig wees (Scheuing, 1994: 29; Spekman et al., 2000:60). Daar is nie veel in die literatuur uitgebrei op die aard van 'n aanvaarbare passing nie. Die respondente is in 'n ongestruktureerde vraag gevra wat hulle beskou as 'n aanvaarbare kulturele passing tussen vennote. Slegs drie van die vier korporatiewe respondente het hierdie vraag beantwoord. Die rede hiervoor is onbekend. Dit is interessant dat hierdie drie response baie eenders is. Al drie partye is van mening dat 'n genoegsame kulturele verenigbaarheid gedetermineer sal word deur die onderskeie doelwitte van die verskillende vennote. Daar moet dus 'n mate van verenigbaarheid tussen die verskillende doelwitte van die onderskeie vennote wees. Daar word ook ag gegee op die werkende party se doelwitte (volgens die respondent is die werkende vennoot die NSO vennoot). Bereidwilligheid om aktief deel te neem is ook as 'n determinant vir goeie passing geïdentifiseer. Indien die vennote bereid is of vry voel om aktief deel te neem in die vennootskap en nie oorweldig word nie, is dit 'n aanduiding dat daar 'n goeie kulturele passing teenwoordig is. Hieruit kan afgelei word dat die respondente meen daar moet 'n graad van kulturele passing tussen vennote teenwoordig wees. Die respondente is ook oortuig dat daar 'n sekere graad van aanvaarbare kulturele passing is en dat daar sekere omstandighede is wat hierdie passing kan determineer. Die respondente se response stem ooreen met wat Scheuing (1996:29) beskou as genoegsame passing, omdat daar ag gegee word aan die ander partye, en belangrikheid ook geheg word aan deelname.

#### ***4.2.8.1 Aktiwiteite wat kulturele passing bevorder***

Met betrekking tot die aard van 'n aanvaarbare kulturele passing is daar van die respondente gevra om aan te dui watter aktiwiteite hulle benut om hierdie passing te bevorder. In Figuur 4.9 word die response van die respondente aangaande die aktiwiteite wat hulle implementeer om kulturele passing te bevorder, grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.9: Aktiwiteite wat geïmplementeer word deur die korporatiewe vennoot om kulturele passing te bevorder**

Die respondente is ook die opsie gegee om aan te dui indien hulle geen poging aanwend om hierdie passing te bevorder nie en of hulle enige ander aktiwiteite implementeer. Geen response is ontvang by enige van hierdie twee opsies nie. Voorafgaande assessering van vennote, en verskaffing van relevante inligting aangaande eie organisasies is in literatuurondersoek bevind as algemene aktiwiteite wat geïmplementeer word om die kulturele passing te bevorder (Morrison, 2001:10; Spekman et al., 2000:59). Aangaande voorafgaande assessering van vennote is daar verskillende response ontvang (sien figuur 4.9). Slegs een party stem ooreen dat hy hierdie aktiwiteit implementeer, 'n ander een was neutraal. Ook slegs een respondent het aangedui dat hy nie hierdie aktiwiteit implementeer nie, en 'n ander het gedeeltelik verskil dat hierdie aktiwiteit geïmplementeer word om kulturele passing te bevorder. Vanuit die verskillende response is dit duidelik dat daar nie met sekerheid bepaal kan word dat voorafgaande assessering geïmplementeer word om kulturele passing te bevorder nie. Somige partye benut dit. Hierdie bevinding is dus in ooreenstemming en in teenstelling met Morrison (2001:10) en Spekman et al. (2000:59) se beskouing, naamlik dat voorafgaande assessering geïmplementeer word om kulturele passing te bevorder.

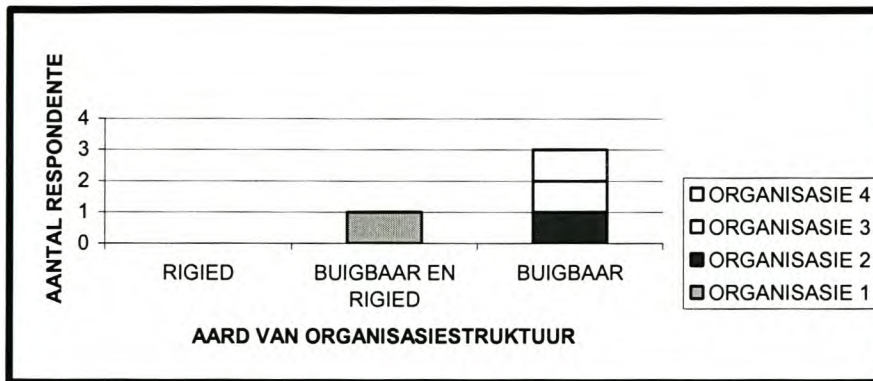


Inligtingverskaffing aan die ander vennote oor jou organisasie blyk om 'n meer gewilde aktiwiteit te wees. Twee van die vier respondente het gedeeltelik ooreengestem dat die aktiwiteit benut word om die kulturele passing tussen vennote te bevorder. 'n Ander respondent was neutraal. Dit is interessant dat hierdie respondent ook neutraal was oor die implementering van die assessering van vennote om kulturele passing te bevorder. Uit die response word daar afgelei dat verskaffing van relevante inligting wel geïmplementeer word om kulturele passing te bevorder. Hierdie bevinding bevestig wat Spekman et al. (2000:59) bevind het naamlik, dat verskaffing van relevante inligting aangaande jou organisasie 'n aktiwiteit is wat geïmplementeer kan word om kulturele passing te bevorder.

Die verskeidenheid van response is ook 'n aanduiding dat die aktiwiteite wat geïmplementeer word om kulturele passing te bevorder van vennootskap tot vennootskap kan verskil.

#### **4.2.9 Vennootskapstruktuur**

Die aard van die vennootskapstruktuur is 'n baie belangrike komponent wat georganiseer moet word ten einde die vennootskap in staat te stel om effektief te funksioneer. Die proses van struktuurorganiserings is net so belangrik as die struktuur self (Reilly, 2000:65). Ten einde die aard van struktuur te bepaal is daar ondersoek gedoen oor die vennootskap se organisasiestruktuur, beheerstruktuur en werkverdeling. Die respons oor die aard van die vennootskapstruktuur word in figuur 4.10 grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.10: Die aard van die vennootskaporganisasiestruktuur volgens die korporatiewe vennoot**

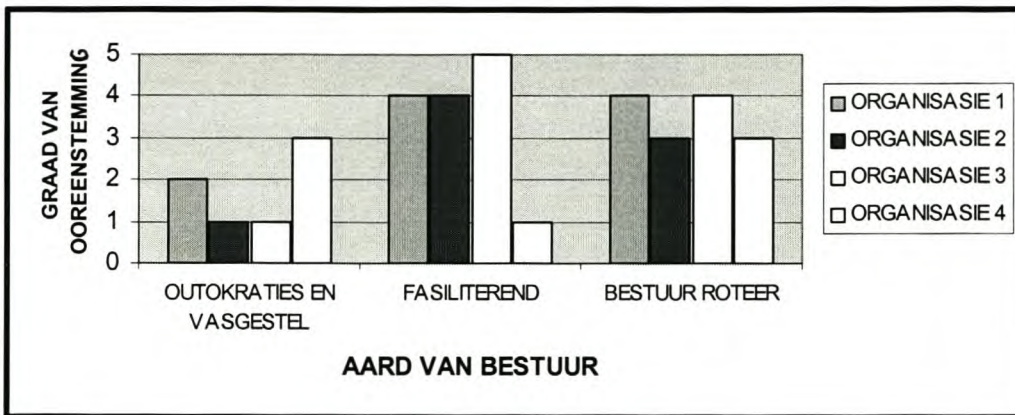
Alter (2000:296) Berquest et al. (1995:30) Child en Faulkner (1998:37) het bevind en stel voor dat die vennootskaporganisasiestruktuur buigbaar en aanpasbaar moet wees. Berquest et al (1995:30) het bevind dat die tradisionele, rigiede organisasiestruktuur baie selde 'n kenmerk is van 'n vennootskapstruktuur. Die respondente het 'n keuse gehad tussen tradisionele, rigiede beheerstrukture (Berquest et al., 1995: 30), buigbaar en rigiede struktuur, en buigbare en aanpasbare organisasiestruktuur. Die meerderheid van die korporatiewe respondente (3 van die 4 respondente) het aangedui dat hulle die vennootskapstruktuur as buigbaar en aanpasbaar beskou. Hierdie bevinding stem ooreen met die aard van ideale organisasiestrukture wat aanbeveel word in die literatuur. Die organisasiestrukture is ideaal omdat 'n vennootskapstrategie 'n respons is op die veranderende omgewing. Deur samewerking kan hierdie veranderinge hanteer word. Daar is dus 'n goeie begrip vir die aard van die vennootskap se struktuur vanaf die korporatiewe party se kant.

#### **4.2.9.1 Die aard van die vennootskapsbestuur**

Behalwe vir die aanbevole vennootskapstruktuur, is daar ook 'n aanbevole aard van vennootskapbeheer. Berquest et al.(1995:30) het bevind dat daar baie selde 'n statiese outokratiese struktuur teenwoordig is in vennootskappe. Gabaja (2001: 34) stem saam hiermee en beklemtoon dat bestuur in 'n vennootskap wissel van vennoot tot vennoot



afhangende van die aard van die aktiwiteit. Die respondente was gevra om die aard van die vennootskapsbeheer aan te dui. Die response aangaande die aard van die vennootskapsbeheer word in Figuur 4.11 grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.11: Die aard van die vennootskapsbeheer volgens die korporatiewe vennoot**

Uit figuur 4.11 kan daar gesien word dat twee van die vier respondente nie saamstem dat beheer outokraties en vas is nie. 'n Ander respondent verskil gedeeltelik en een respondent staan neutraal oor vennootskapsbestuur outokraties en vas is. Hieruit word afgelei dat die korporatiewe vennoot nie die vennootskapsbeheer as outokraties en vas beskou nie. Twee respondente stem gedeeltelik saam en 'n ander stem saam dat die aard van die beheer fasiliterend is. Hieruit word afgelei dat die korporatiewe respondente 'n fasiliterende styl as 'n gepaste beheerstyl beskou vir vennootskap. Hierdie bevinding stem ooreen met die bevinding van die literatuurondersoek naamlik dat beheer in 'n vennootskap verkieslik van 'n fasiliterende aard moet wees. (Alter, 2000: 297; Berquest et al., 1995:30; Gibaja, 2001:54).

Die respondente is ook gevra om aan te dui tot watter mate hulle ooreenstem dat beheer kan wissel van vennoot tot vennoot. Twee van die vier respondente het gedeeltelik saamgestem en die ander twee was neutraal. Hieruit word afgelei dat die korporatiewe sektor wel van mag en outoriteit kan afsien, en dit oorlaat in 'n ander vennoot se hande. Hierdie bevinding stem ooreen met wat Gibaja (2001:34) en Alter (2000:297) bevind het,

naamlik dat beheer wissel van vennoot tot vennoot. Die wisseling hang af van die aard van die aktiwiteit en die van ander vennote se vaardighede. Die korporatiewe party toon gemiddeld goeie begrip vir die ideale aard van vennootskapbestuur. Dit is duidelik dat die korporatiewe party se “ego nie gebonde is aan sy mag en beheerposisie nie” (Gabaja, 2001: 54). Die korporatiewe party kan hierdie funksie gemaklik oorlaat aan ’n meer bevoegde party.

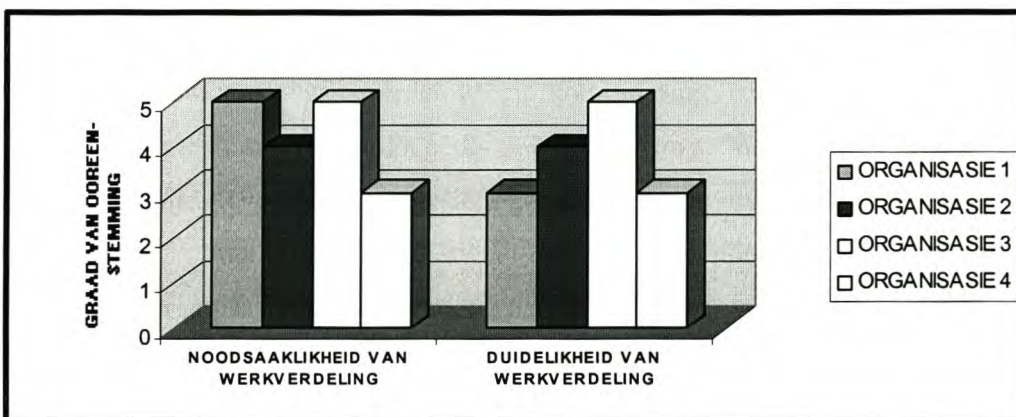
Twee respondente verskil gedeeltelik, een verskil, en een is neutraal teenoor die stelling dat beheer in die vennootskap bereik kan word deur integrering. Hieruit word afgelei dat die korporatiewe vennoot nie beskou dat beheer bewerk kan word deur integrering nie. Die bevinding is in teenstelling met wat Kanter (1994:105) voorstel, naamlik dat beheer bewerk kan word deur integrering. Slegs twee respondente het redes aangevoer vir hulle mening. Die redes wat die partye hiervoor aanvoer is onder andere dat elke party verantwoordelikheid moet aanvaar vir sy investering; ander partye moet nie daarby inmeng nie. Die partye moet ook onafhanklike entiteite bly. Integrering sal waarskynlik hierdie afhanklikheid kan verhoed. Integrering is egter die mees intensste vorm van samewerking (Kanter, 1994:105), en dus word erkenning gegee aan hierdie respons van die korporatiewe party, want as daar ’n wanbalans in beheer is, kan een party ’n ander heeltemal domineer en dwing om by sy wil aan te pas (Child & Faulkner, 1998:38). Daar kan dus afgelei word dat die korporatiewe party van mening is dat beheer wel van party tot party kan wissel en dat dit fasiliterend is, maar dat beheer nie deur integrering bewerk kan word nie. Invloed en mag word volgens die korporatiewe party bepaal deur die bydrae wat gemaak word tot die vennootskap. Integrering sal partye afhanklik van mekaar maak en die beheer in die vennootskap sodoende beïnvloed. Hierdie beskouing van die korporatiewe party is in ooreenstemmig met wat die hulpbronaafhanklikheidsbenadering impliseer oor die invloed van investering op mag en beheer in die vennootskap (Child & Faulkner, 1998:38).

#### **4.2.10 Verdeling en koördinerings van werk**

Cronjé (1987:65) beklemtoon dat duidelike uiteensetting van werk noodsaaklik is vir die sukses van ’n organisasie. Dieselfde geld vir die vennootskap as ’n organisasie. Indien



daar nie 'n duidelike werkverdeling en koördinerings teenwoordig is nie, sal daar onsekerheid wees oor wie wat doen. As gevolg hiervan sal doelgerigtheid en effektiwiteit afneem (Cronjé, 1987:65). Aangesien gespesialiseerde insette bygedra word tot die vennootskap, is interafhanklikheid soveel hoër in 'n vennootskap in vergelyking met 'n tradisionele organisasie, en die behoefte aan 'n duidelike werkverdeling en koördinerings is van die uiterste belang (Alter, 2000:289; Spekman et al., 2000:50). In hierdie ondersoek oor werkverdeling moes die respondente eerstens hulle mening gee oor die noodsaaklikheid van duidelike werkverdeling en koördinerings. Tweedens moes die respondente aandui tot watter mate hulle ervaar dat werk wel in die vennootskap duidelik verdeel en gekoördineer word. Die response oor die noodsaaklikheid van duidelike werkverdeling en koördinerings, en die duidelikheid van hierdie verdeling in die vennootskap word in figuur 4.12 grafies voorgestel.



N= 4

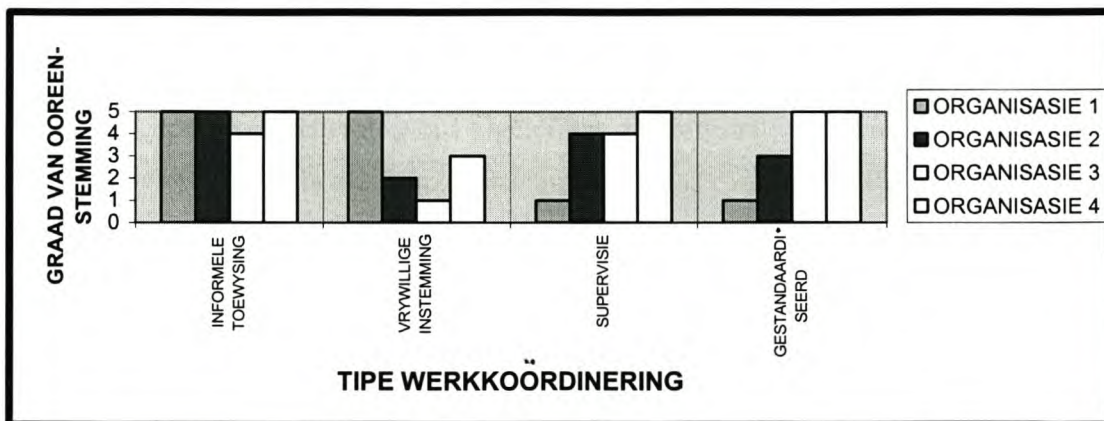
**FIGUUR 4.12: Die noodsaaklikheid van werkverdeling en die duidelikheid daarvan vanuit die korporatiewe vennoot se perspektief**

Twee van die vier respondente het aangedui dat hulle meen dat duidelike werkverdeling en koördinerings noodsaaklik is in 'n vennootskap, en een ander respondent het gedeeltelik hiermee saamgestem. Die laaste respondent was neutraal. Hieruit word afgelei dat die korporatiewe respondente waarde heg aan duidelike werkverdeling en koördinerings. Hierdie bevinding bevestig wat in die literatuurondersoek bevind is, naamlik dat duidelike werkverdeling en koördinerings noodsaaklik is in 'n vennootskap.

Aangaande die ervaring van duidelike werkverdeling en koördinerings in die vennootskap, kan daar in figuur 4.12 waargeneem word dat werkverdeling in die vennootskap nie volkome duidelik is vir alle respondente nie. Twee van die vier respondente was neutraal en die ander het onderskeidelik gedeeltelik saamgestem en een het saamgestem dat werk duidelik verdeel word. Hieruit word afgelei dat die korporatiewe vennoot wel bewus is van wat sy werk behels in die vennootskap, maar daar is egter nie totale sekerheid by alle respondente nie. Die respondente se response bevestig wat in die literatuuronderzoek bevind is, naamlik dat duidelike werkverdeling en koördinerings baie noodsaaklik is vir effektiewe vennootskap (Alter, 2000:289; Spekman et al., 2000:50).

#### 4.2.10.1 *Wyses van werkverdeling en koördinerings*

Aangaande werkverdeling en koördinerings in die vennootskap is daar ook van die respondente gevra om aan te dui hoe hulle werk in die vennootskap verdeel en gekoördineer word. Hoe die werk van die korporatiewe respondente in die vennootskap verdeel word, word in figuur 4.13 grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.13: Wyse vir die verdeling en koördinerings van die korporatiewe vennoot se werk**

Volgens Fox et al. (1997:74) kan werk op vier verskillende wyse verdeel en gekoördineer word. Hierdie wyse is onder andere informele aanwysing, vrywillige instemming tot werk, supervisie oor werkuitsvoering en die standaardisering van werk. Daar word geen een regte wyse van werkverdeling en koördinerings vir 'n vennootskap



aanbeveel nie (Gibaja, 2001:51-52). Uit die response van die respondente blyk in figuur 4.13 dit dat twee van die vier respondente saamstem dat werk verdeel word deurdat vennote vrywillig instem vir werk. 'n Derde party het gedeeltelik hiermee saamgestem. Hieruit word afgelei dat werk in die vennootskap gekoördineer word deur vrywillige instemming. Twee respondente stem ooreen en 'n derde respondent stem gedeeltelik ooreen dat hulle werk verdeel word deur informele aanwysing. Vanuit hierdie response is dit duidelik dat die korporatiewe vennoot se werk verdeel en gekoördineer word deur vrywillige instemming en of informele aanwysing van werk. Hierdie bevinding bevestig wat Gibaja (2001:51-52) ook bevind het, naamlik dat werk verdeel word deur informele aanwysing of dat vennote vrywillig instem tot werk.

Supervisie as 'n wyse van werkkoördinerings word ondersteun deur slegs een respondent. Dit is interessant dat hierdie respondent ook informele aanwysing en vrywillige instemming kies vir metodes om werk te verdeel. Vanuit hierdie respons word daar afgelei dat 'n kombinasie van metodes benut word om werk te verdeel en te koördineer. Twee van die vier respondente het aangedui dat hulle nie supervisie benut as 'n wyse om werk te verdeel nie. Dieselfde twee respondente het ook aangedui dat hulle ook nie werk standaardiseer as 'n wyse om werk te verdeel nie. Hierdie twee respondente het die metodes vrywillige instemming en informele aanwysing meer ondersteun. Hieruit word afgelei dat die korporatiewe vennoot informele aanwysing en vrywillige instemming meer benut vir werkverdeling en koördinerings in vergelyking met supervisie en standaardisering. Hierdie bevinding bevestig wat Gibaja (2001:51-52) bevind het, naamlik dat vrywillige instemming en informele aanwysing algemene wyses is waarop werk verdeel word in die vennootskap.

#### **4.2.10.2      *Persone met posbeskrywings***

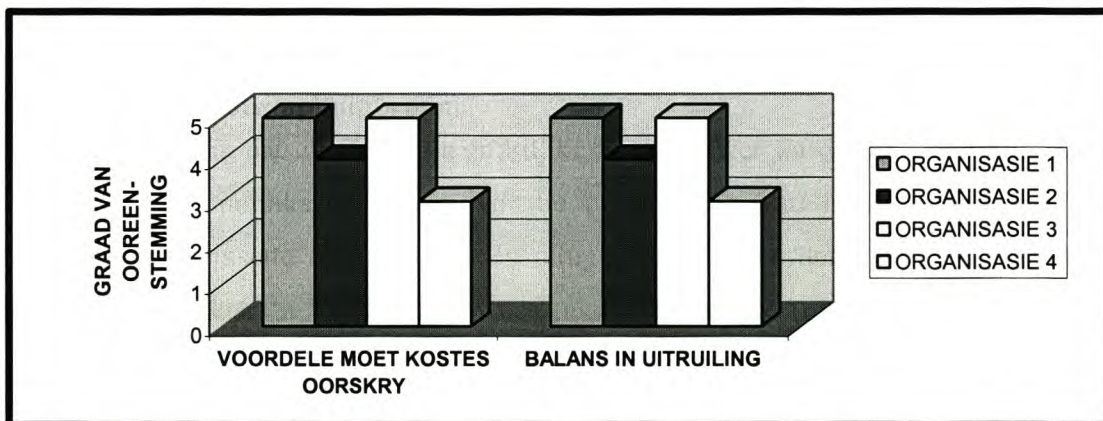
Gibaja (2001:51) het bevind dat verskillende personele spesifieke posbeskrywings in die vennootskap het. Die respondente is gevra om aan te dui wie spesifieke posbeskrywings het vir hulle rol in die vennootskap. Die korporatiewe respondente het aangedui dat die bestuurders en die betaalde personeel wat betrokke is by die vennootskap posbeskrywings het. Slegs een respondent het aangedui dat professionele



persone in die vennootskap posbekrywings het. Hieruit word afgelei dat die bestuurders, betaalde personeel en professionele persone wat die korporatiewe vennoot se belange verteenwoordig in die vennootskap posbeskrywings het en dus spesifieke verantwoordelikhede in die vennootskap het as die korporatiewe sektor se verteenwoordigers. Hierdie bevinding bevestig Gibaja (2001:51) se bevindinge, naamlik dat verskillende personeellede spesifieke posbeskrywings in die vennootskap het.

#### 4.2.11 Die vennootskaphulpbronne

Dit is noodsaaklik dat elke vennoot 'n billike bydrae lewer tot die vennootskap (Alter, 2000:298). Die implikasie hiervan vir die organisering van hulpbronne behels die assessering van insette (of onkoste) en teruggawes (of voordele). Morrison (2001:9) beveel aan dat daar 'n balans moet wees tussen die insette (onkoste) en teruggawes (voordele), met ander woorde vir wat jy insit in die vennootskap, moet iets terug ontvang word. Hierdie teruggawes of voordele moet die onkoste oorskry (Morrison, 2001:9). Die respondente is gevra om aan te dui tot watter mate hulle ooreenstem met die noodsaaklikheid van so 'n balans in uitruiling. Die respondente moes ook aandui of hulle ervaar dat so 'n balans teenwoordig is in die vennootskap. In figuur 4.14 word die response oor die mening dat voordele onkoste moet oorskry en die teenwoordigheid van so 'n balans, grafies voorgestel.



N= 4

**Figuur 4.14: Die korporatiewe vennoot se mening dat voordele onkoste moet oorskry, en die teenwoordigheid van so 'n balans**



Twee van die vier respondente stem saam dat die voordele die onkoste moet oorskry. 'n Ander respondent stem gedeeltelik saam hiermee. Hieruit kan afgelei word dat daar 'n meerderheid ondersteuning is vir die voorwaarde dat die voordele die onkoste verbonde aan die vennootskap moet oorskry. Die response bevestig die bevinding van die literatuurondersoek (Alter, 2000:298; Morrison, 2001:9), naamlik dat uitruiling in die vennootskap gebalanseerd moet wees.

Twee van die vier respondente het saamgestem en 'n ander het gedeeltelik saamgestem dat die voordele wat die vennootskap inhou wel die onkoste oorskry. Hierdie response is 'n aanduiding dat die korporatiewe vennoot goeie balans ten opsigte van uitruiling in die vennootskap ervaar, en gevolglik bevoordeel word deur die betrokkenheid by ontwikkelingsvennootskappe. Dit bevestig wat in die literatuurondersoek bevind is, naamlik dat die voordele verbonde aan die vennootskap die onkoste oorskry. Die mate waarin hierdie voordele die vennote aanspoor om die vennootskapsverhouding verder te ontwikkel, kan dien as 'n verdere interessante studieonderwerp.

#### **4.2.11.1      *Onkoste en voordele***

Met betrekking tot hulpbronnassessering is die respondente gevra om aan te dui wat hulle bydrae (onkoste) tot die vennootskap is, en wat hulle terug ontvang (voordele) uit die vennootskapsbetrokkenheid. By hierdie oop ongestruktureerde vrae was die respondente se response die volgende:

Die korporatiewe respondente se response oor wat hulle bydra tot die vennootskap (die onkoste wat hulle aangaan) is die volgende: Bestuursvaardighede, finansiële ondersteuning, opleiding, navorsing, inligtingbestuur en die verskaffing van tegnologie. Hierdie insette stem ooreen met wat Alter en Hage (in Alter 2000:289) en Rockey (1998:163) beskou as algemene insette wat 'n vennoot kan lewer tot 'n vennootskap. Hieruit kan afgelei word dat die korporatiewe party waardevolle en noodsaaklike hulpbronne bydrae tot die funksionering van die vennootskap.

Die korporatiewe respondente se response oor wat hulle terug ontvang is die volgende: 'n Positiewe beeld in die gemeenskap (verantwoordelike korporatiewe burger), bemarking van hulle organisasie deur openbare blootstelling, finansiële teruggawes

(belastingaansporings), kontak met sleutelpersone in die gemeenskap en 'n verhoogde verantwoordelikhedsfunksie. Die korporatiewe vennoot word dus bevoordeel deur vennootskapbetrokkenheid. Hierdie voordele stem ooreen met wat Alter en Hage (in Alter 2000:289) en Rockey (1998:163) beskou as genoegsame voordele om die vennootskap aan te gaan. Voordele van hierdie aard sal gewoonlik alle onkoste verbonde aan die vennootskap oorskry.

#### **4.2.12 Algemene aanbevelings vir die verbetering van die effektiwiteit van die vennootskap en of vennootskapsorganiserings**

Slegs twee van die respondente het algemene aanbevelings gemaak oor die verbetering van die vennootskap. Hierdie aanbevelings was onder andere die verspreiding van die bewustheid van die vennootskapstrategie in die korporatiewe sektor. Hierdie aanspraak op benutting of bevordering van die benutting van die strategie kan gedoen word deurdat korporatiewe partye toenemend onder mekaar moet netwerke vorm. Sodoende kan die korporatiewe party se praktyk verfyn en verbeter word deur ondervindinge met mekaar te deel. Die respondente beveel ook aan dat die korporatiewe party sy betrokkenheid duidelik moet definieer. Hy moet weet hoeveel hy kan bydra, en ook spesifiseer wat hy kan bydrae. Hierdie praktyk moet verkieslik in 'n beleid vervat word.

### **4.3 DIE NIE-STAATSORGANISASIE (NSO) / DIE NIE-WINSGEWENDE ORGANISASIE**

#### ***Afdeling A: Vennootprofiel en die aard van betrokkenheid by die vennootskap***

##### **4.3.1 Klassifikasie van die NSO respondente**

In hierdie ondersoek was daar vier instellings betrokke wat die nie-staatsorganisasies (NSO's) se inisiatiewe in maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe verteenwoordig het. Die klassifikasie van die respondente word bepaal deur die maatskaplike kwessie wat die organisasie hoofsaaklik aanspreek. Hierdie kategorisering word aanbeveel deur Liebenberg (2000:109) en Patel (1998:113). Die kategorieë is onder andere gemeenskapslagofferondersteuning (fokus op kinders); ekonomiese ontwikkeling;



volwasse-oortrederherintegrasië en straatkinders. Hierdie NSO respondente is almal uiteenlopend in hulle aktiwiteite, prioriteite, waardes en doelstellings (Patel, 1998:113) en dus kan hulle NSO's se aktiwiteite in maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe in die breë verteenwoordig, en nie 'n spesifieke kategorie van NSO's nie.

#### **4.3.2 Beskik oor 'n samewerkingsbeleid**

'n Beleid of riglyn vir samewerking is 'n aanduiding van hoe gestruktureerd of formeel die betrokkenheid is (Smith, 1993:425). Die respondente is gevra om aan te dui of hulle 'n beleid het wat samewerking rig. Slegs een respondent het aangedui dat hulle oor 'n beleid beskik wat samewerkingsinisiatiewe met ander rolspelers in maatskaplike ontwikkelingsdienste rig. Die ander drie respondente het almal aangedui dat hulle in die proses is om so 'n beleid op te stel. Hierdie response dui aan dat daar 'n toenemende poging is tot die formalisering van samewerking. Duidelik word vennootskappe deur NSO's nie meer informeel hanteer nie. Hierdie toenemende behoefte om betrokkenheid te formaliseer is in ooreenstemming met Reilly (2001:55) se bevinding dat samewerking met ander partye nie net 'n koöpererende aard wat gekenmerk word deur 'n informele verhouding aanneem nie, maar meer koördinerend van aard is. Dit behels 'n meer formele verhouding in vergelyking met koöperering in die sin dat dit gestruktureer en beplan is en ook werkverdeling behels (Reilly, 2001:55). Die tendens toon egter dat die NSO's 'n poging aanwend om hulle betrokkenheid by ander rolspelers toenemend van 'n 'kollaborerende' aard te maak. Volgens Reilly (2001:55) verg kollaborering 'n sterker en dieper verhouding. Hierdie soort van samewerking verenig organisasies in 'n nuwe struktuur ten einde 'n gemeenskaplike doel te bereik. Hierdie verhouding sal omvattende beplanning, 'n gedeelde visie en gereelde duidelike kommunikasie vra (Reilly, 2001:55).

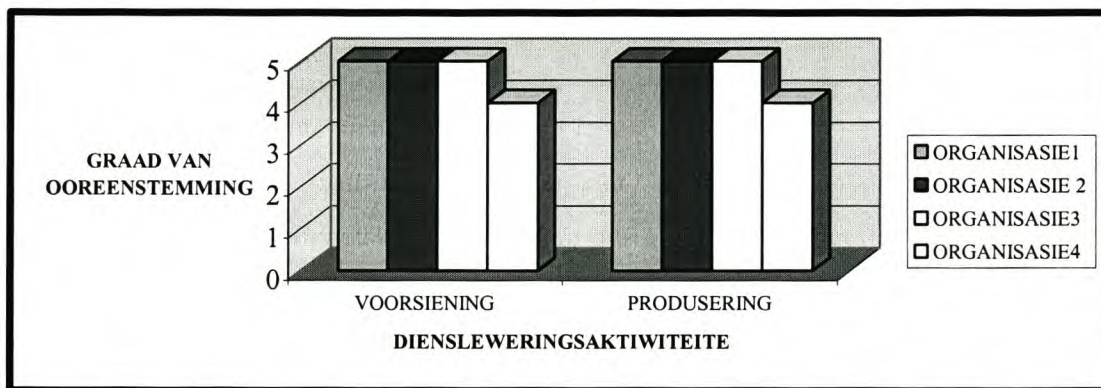
#### **4.3.3 Die aard van betrokkenheid**

Die respondente is gevra om te beskryf hoe betrokke hulle is by die vennootskap. By die oop vraag aangaande die aard van die respondente se betrokkenheid is daar bevind dat al die respondente aktief betrokke is. Hierdie betrokkenheid word gerig deur die bereiking van programdoelstellings en uiteindelik ook organisatoriese doelwitte. Hierdie respons

van die NSO respondente stem ooreen met Liebenberg (2000:119) se beskouing dat die aktiewe betrokkenheid van die NSO vennoot 'n waardige bydrae maak tot die effektiwiteit van die vennootskap. Hieruit kan dus afgelei word dat die NSO vennoot se betrokkenheid van 'n aktiewe aard is wat die effektiwiteit van die vennootskap kan verhoog.

#### 4.3.4 Die dienslewingsaktiwiteite waarby die NSO betrokke is

Dienslewering is gebaseer op twee kernaktiwiteite (Patel, 1998:118). Volgens Patel (1998:118) is die NSO vennoot gewoonlik betrokke by die voorsieningsaktiwiteit en of die produseringsaktiwiteit. Daar is van die respondente verwag om aan te dui tot watter mate hulle betrokke is by hierdie twee aktiwiteite. Die response van die respondente oor by watter aktiwiteit hulle betrokke is, word in figuur 4.15 grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.15: Die dienslewingsaktiwiteite waarby die NSO vennote betrokke is**

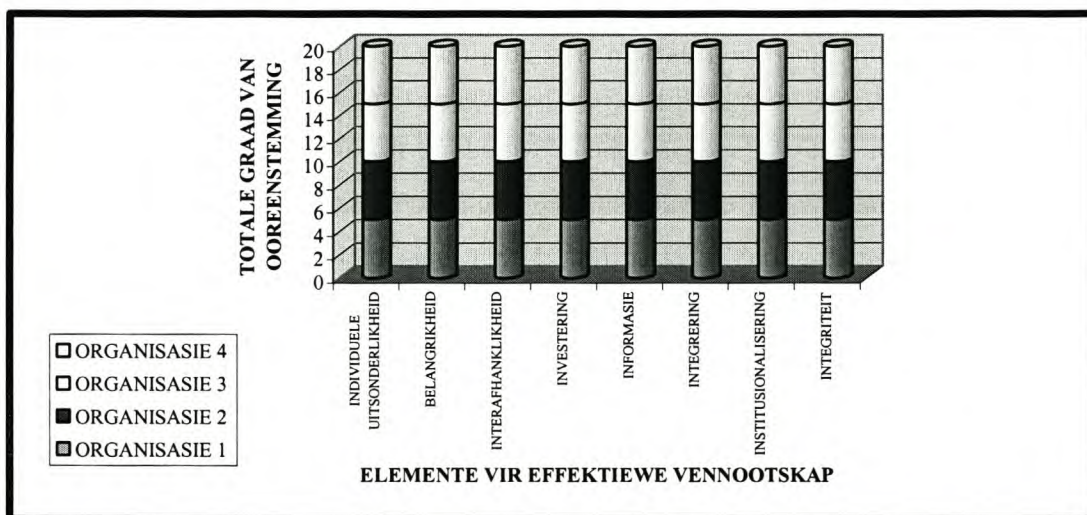
Die meerderheid van die die respondente (drie van die vier respondente) het aangedui dat hulle betrokke is by beide die voorsiening- en die produseringsaktiwiteite. Die vierde respondent stem gedeeltelik ooreen dat hy ook betrokke is by beide die dienslewingsaktiwiteite. Hierdie bevinding bevestig wat Patel (1998:120) voorspel het, naamlik dat die NSO vennoot by beide die aktiwiteite betrokke kan wees. Hierdie aktiwiteitsverdeling stem ooreen met die derde institusionele organisering van Patel (1998:120) wat beskryf word as die private dienslewingsmodel.



## ***AFDELING B: ELEMENTE VIR EFFEKTIEWE VENNOOTSAP***

### **4.3.5 Elemente vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap**

Ondervinding dui daarop dat vennootskappe kompleks is en dat daar geen duidelike definisie of formule bestaan wat effektiewe vennootskappe verseker nie. Dit beklemtoon dat elke vennootskap sy unieke mengsel van eienskappe het wat sukses bewerkstellig (Allie in Rockey, 2000:104). Kanter (1994:100) beskryf hierdie eienskappe as elemente vir effektiewe vennootskap. Allie (in Rockey 2000:34) verwys daarna as noodsaaklike elemente vir suksesvolle vennootskappe en Scheuing (1996:31) beskryf dit as kritieke suksesfaktore faktore van vennootskappe. Om te bepaal wat die korporatiewe vennoot beskou as noodsaaklike elemente vir effektiewe vennootskap is die respondente gevra om aan te dui tot watter mate hulle ooreenstem met die elemente soos dit in die literatuur beskryf word. Die opsie om enige ander elemente aan te dui is ook gegee, maar geen ander elemente is genoem nie. Die respondente se response aangaande die noodsaaklikheid van die elemente word in figuur 4.16 grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.16: Die noodsaaklike elemente vir 'n effektiewe vennootskap volgens die NSO vennoot**

Uit figuur 4.16 is dit duidelik dat al vier die NSO respondente saamstem dat al die elemente belangrik is vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap. Die NSO respondente se response bevestig dat die elemente soos deur Kanter (1994:100) beskryf



word almal noodsaaklik is om effektiewe vennootskap te bewerkstellig. Dit is ook in ooreenstemming met Allie (in Rockey, 2000:34) se mening dat vennootskappe kompleks is en dat daar geen enkele formule of definisie bestaan wat sukses en effektiwiteit kan verseker nie. Hierdie bevinding bevestig dus dat individuele uitmuntendheid, belangrikheid, interafhanklikheid, investering, informasie, integrering, institusionalisering en ook integriteit 'n belangrike rol speel in die bewerkstelling en bevordering van 'n effektiewe vennootskap.

### ***AFDELING C: VENNOOTSKAPORGANISERING***

Sekere komponente van die vennootskap moet georganiseer word voordat die gesamentlike pogings van vennote geïmplementeer kan word (Reilly, 2001:57). Volgens Reilly (2001:57) is hierdie organisering noodsaaklik vir die interne bedryf van die vennootskap. Ongeag die vorm waarin die organiseringskomponente saamgevat word, is dit steeds noodsaaklik dat die komponente georganiseer moet word. (Reilly, 2001:57). In hierdie afdeling word die NSO respondente ten opsigte van vier belangrike organiseringskomponente getoets, naamlik die redes vir die vennootskapstrategie, die lidmaatskap, die struktuur en die hulpbronne van die vennootskap.

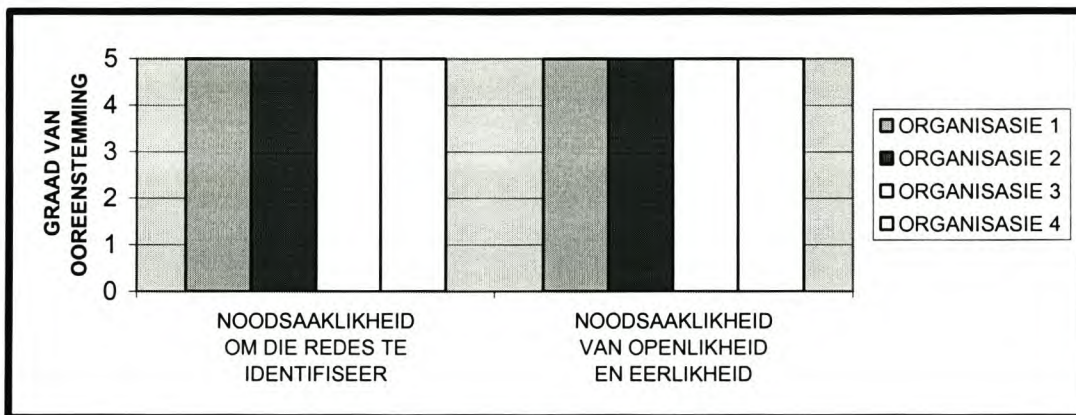
#### **4.3.6 Die redes vir die benutting van die vennootskapstrategie**

Die NSO respondente moes aandui tot watter mate hulle ooreenstem met die algemene redes gegee vir die benutting van die vennootskapstrategie. Hierdie redes is gebaseer op die bevindings van die literatuurondersoek. Op hierdie vraag het al vier die respondente saamstem dat al die redes gegee 'n invloed het op die benutting van die vennootskapstrategie. Vanuit hierdie beduidende aanduiding is dit duidelik dat die behoefte aan finansiële hulpbronne, die behoefte om dienste uit te brei, die behoefte om in staat te wees om beter mee te ding, die behoefte aan spoed en aanpasbaarheid en die behoefte aan koste-effektiwiteit alles redes is vir die benutting van die vennootskapstrategie. Die respondente se redes stem ooreen met wat Alter (2000:287), Berquest (1995:30), Child en Faulkner (1998:65) en Morrison (2001:3) beskou as algemene redes is vir benutting van 'n vennootskapstrategie.



#### 4.3.6.1 Die noodsaaklikheid van die identifisering van redes volgens die NSO vennote

Die identifisering van redes is noodsaaklik vir effektiewe vennootskap (Alter, 2000:283; Child & Fualkner, 1998:67). Die respondente is gevra om aan te dui tot watter mate hulle ooreenstem met die bevindings van die literatuuronderzoek, naamlik dat die identifisering van redes noodsaaklik is vir effekiewe vennootskap. In figuur 4.17 word die respondente se mening hieroor grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.17: Die noodsaaklikheid vir identifisering van redes en die noodsaaklikheid van openlikheid en eerlikheid aangaande die benutting van die vennootskapstrategie volgens die NSO vennoot**

Uit figuur 4.17 blyk dit duidelik dat die NSO respondente almal ooreenstem dat dit noodsaaklik is om die redes te identifiseer wat aanleiding gee tot die benutting van die vennootskapstrategie. Hierdie bevinding stem ooreen met die bevinding van die literatuuronderzoek, naamlik dat die identifisering van redes en die bewustheid daarvan bevorderend is vir die vennootskapstrategie.

#### 4.3.6.2 Openlikheid en eerlikheid aangaande die redes vir die benutting van die vennootskapstrategie

Die ondersoek oor hoekom die vennootskap aangegaan word, is baie belangrik, maar die vraag is hoe verenigbaar hierdie redes is met die ander vennote se redes. Verenigbaarheid kan onder andere volgens Child en Faulkner (1998:67) bewerkstellig word deurdat partye duidelik bewus moet wees van hulle redes, en dan openlik en eerlik daarvoor moet wees.

Vennootskapseffektiwiteit kan benadeel word indien alle partye nie eerlik is oor hulle redes nie. Die respons van die NSO partye het egter 'n beduidende ooreenstemming getoon met die noodsaaklikheid van openlikheid en eerlikheid oor die redes (sien figuur 4.17). Al die respondente het aangedui dat hulle sterk ooreenstem met die belangrikheid van openlikheid en eerlikheid oor die redes. Hiervan kan afgelei word dat die NSO vennoot in vennootskappe dit as nodig beskou dat alle partye eerlik en openlik moet wees oor hulle redes vir die aangaan van die vennootskap.

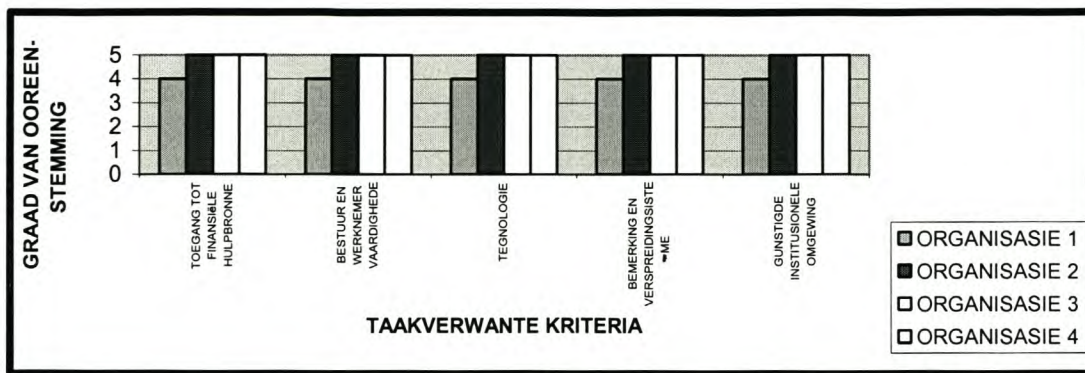
#### **4.3.7 Vennootseleksie**

Volgens Spekman (2000:8) en Child en Faulkner (1998:40) is vennootseleksie 'n sleutel tot die sukses van die vennootskapsproses. Mislukte vennootskappe word gewoonlik gekenmerk deur 'n beginfase wat sleg hanteer is (Berquest et al., 1995:63). Vanuit die literatuurondersoek is dit duidelik dat partye wat waarskynlik vennote gaan wees aan sekere vereistes voldoen. Hierdie vereistes dien as seleksiekriteria waarvolgens partye geselekteer word. Gerigner (in Child & Faulkner, 1998:32) onderskei tussen twee kategorieë van seleksiekriteria naamlik, "taakverwante" en "vennootverwante" kriteria. Die NSO respondente is gevra om onderskeidelik aan te dui tot watter mate hierdie kriteria soos gebaseer op die bevindinge van die literatuurondersoek 'n invloed het op hulle vennootseleksie.

##### **4.3.7.1 Taakverwante kriteria**

Taakverwante kriteria behels die veranderlikes wat verband hou met die vennootskap se verrigtinge (Gerigner in Child & Faulkner, 1998:32). Voorbeelde van hierdie kriteria is toegang tot finansiële hulpbronne, die beskikking van bestuurs- en werknemervaardighede, die beskikking van 'n bemarkings- en verspreidingsstelsel en 'n gunstige institusionele omgewing. Die NSO respondente se graad van ooreenstemming met watter kriteria 'n invloed het op hulle vennootseleksie, word in figuur 4.18 grafies voorgestel.





N= 4

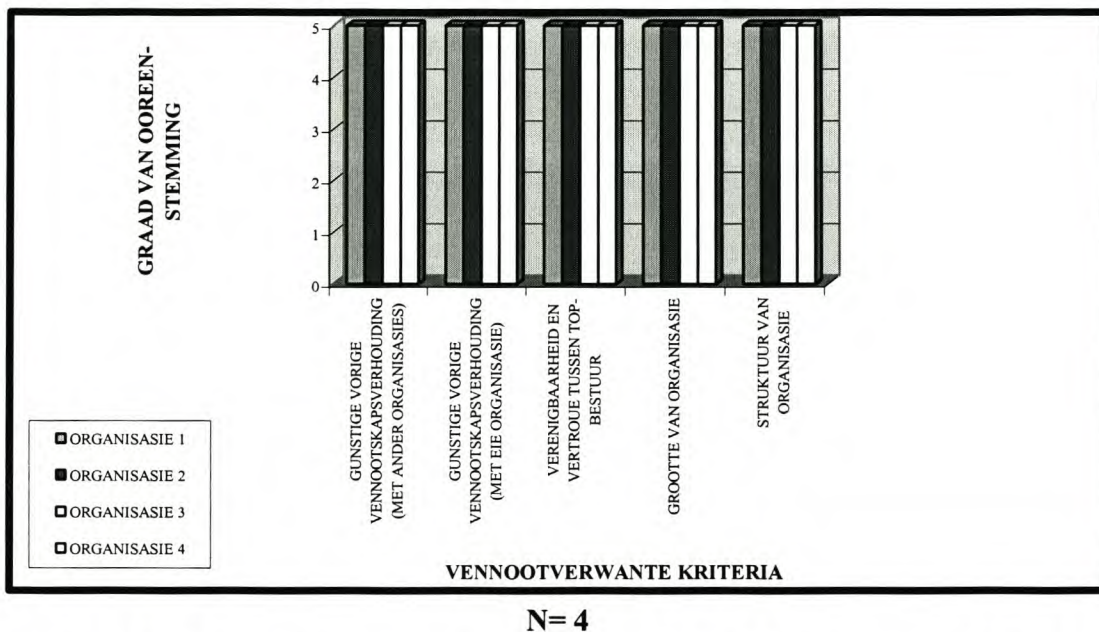
**FIGUUR 4.18: Taakverwante kriteria wat 'n invloed het op vennootseleksie deur die NSO vennoot**

Uit figuur 4.18 blyk dit dat die NSO respondente ooreenstem dat waarskynlike vennote toegang moet hê tot finansiële hulpbronne. Drie van die respondente het ooreengestem en 'n ander het gedeeltelik ooreengestem hiermee. Hierdie response bevestig wat Gerigner (1991, in Child & Faulkner, 1998:32) beskou as 'n belangrike vereiste waaraan waarskynlike vennote moet voldoen.

Interessant is die bevinding dat al die response op onderskeidelik die beskikking van bestuurs- en werknemervaarldighele, die beskikking van tegnologie, die beskikking van 'n bemarking- en verspreidingsisteem en 'n gunstige institusionele omgewing die selfde response het as die respons oor toegang tot finansiële hulpbronne. Hierdie response (sien figuur 4.18) bevestig dat al die kriteria gegee 'n invloed het op vennootseleksie. Daar is dus ooreenstemming tussen wat Geriger (in Child & Faulkner, 1998:32) beskou algemene kriteria is en die empiriese bevinding, naamlik dat die beskik van bestuurs- en werknemervaarldighele, beskik van tegnologie, beskik van 'n bemarking- en verspreidingsisteem, 'n gunstige institusionele omgewing en toegang tot finansiële hulpbronne die algemene kriteria is wat 'n invloed het op vennootseleksie.

#### 4.3.7.2 *Vennootverwante kriteria*

Vennootverwante kriteria verwys na die veranderlikes wat die nasionale of organisasiekultuur van vennote beskryf (Gerigner in Child & Faulkner, 1998:32). Net soos taakverwante kriteria het vennootverwante kriteria 'n invloed op die seleksie van 'n gepaste vennoot. Die NSO respondente is gevra om aan te dui tot watter mate die kriteria soos dit beskryf word in die literatuurondersoek (Child & Faulkner, 1998:32; Spekman et al., 2000:10) 'n invloed het op vennootseleksie. Die korporatiewe respondent se response word in tabel 4.19 weergegee.



**FIGUUR 4.19: Vennootverwante kriteria wat 'n invloed het op vennootseleksie deur die NSO vennoot**

Dit blyk dat gunstige vorige vennootskapsverhoudings met ander organisasies en die eie organisasie, verenigbaarheid tussen topbestuur en die grootte en struktuur van die waarskynlike vennoot almal 'n invloed het op die seleksie van die moontlike vennote. Vanuit figuur 4.19 is dit duidelik dat al hierdie kriteria 'n invloed het op vennootseleksie omdat al die partye ooreenstem dat dit 'n invloed het. Hierdie bevinding bevestig wat in die literatuurondersoek bevind is, naamlik dat hierdie kriteria algemene kriteria is waaraan aspirantvennote moet voldoen. Daar is slegs een ander kriterium genoem, naamlik dat 'n waarskynlike vennoot verkieslik dieselfde struktuur en grootte moet hê,



sodat daar nie te veel organisatoriese verskille bestaan nie. Dit is dus duidelik dat die NSO party beide taakverwante en vennootverwante kriteria in ag neem tydens vennootseleksie. Hierdie kriteria wat gestel is, is belangrik vir beide die NSO party en die waarskynlike partye wat beplan om in die toekoms 'n vennootskap aan te gaan met 'n NSO.

#### **4.3.7.3 Riglyne wat vennootseleksie vergemaklik**

Sekere riglyne wat die seleksieprosesse rig is onder andere bewustheid van jou eie organisasie se behoeftes, met ander woorde selfanalise (Kanter, 1994: 100). Ook is dit nodig om verhoudings aan te gaan met die potensiële vennote se bestuur. Hierdie aanvangsverhoudings en kennis sal toekomstige verhoudings tussen organisasies en onderhandelings kan vergemaklik (Kanter, 1994:100; Spekman, 2000:10). 'n Derde riglyn volgens Kanter (1994:101), Morrison (2001:9) en Spekman (2000:10) is die bepaling van moontlike verenigbaarheid. Die respondente is gevra om aan te dui of hulle oor 'n proses beskik wat die vennootseleksie kan vergemaklik. Die response van die respondente oor die beskik van 'n proses wat vennootseleksie vergemaklik, word in tabel 4.2 uiteengesit.

**TABEL 4.2: Die NSO party se beskikking oor 'n seleksieproses**

N= 4

BESKIKKING OOR VASGESTELDE SELEKSIE-PROSES	ORG 1	ORG 2	ORG 3	ORG 4	TOTAAL
<b>JA, BESKIK OOR RIGLYNE</b>		<b>1</b>	<b>1</b>		<b>2</b>
<b>NEE, BESKIK NIE OOR RIGLYNE NIE</b>					<b>0</b>
<b>IS IN PROSES OM DIE RIGLYNE TE FORMALISEER</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	<b>2</b>

Twee respondente het aangedui dat vennote volgens 'n proses geselekteer word, die ander twee respondente het aangedui dat hulle in die proses is om riglyne op te stel wat die seleksieproses kan vergemaklik. Die inhoud van die twee prosesse behels onder andere strategiese kwessies, soos geografiese ligging (die NSO neem slegs moontlike vennote in ag wat in 'n sekere geografiese gebied geleë is). Duidelik word moontlike struikelblokke in ag geneem tydens vennootseleksie en dit bepaal dan kategorieë van moontlike vennote. Daar word ook gebruik gemaak van deeglike voorlopige

agtergrondassesserings van aspirantvennote. Daar is dus 'n beduidende aanduiding dat die NSO 'n poging aanwend om vennote strategies te selekteer.

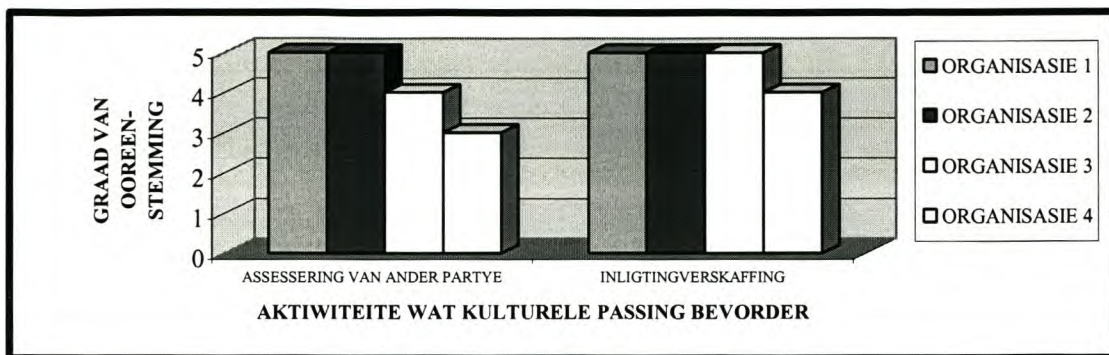
#### **4.3.8 Kulturele passing**

Die NSO party het 'n voldoende kulturele passing beskryf as die verenigbaarheid van die verskillende partye se individuele doelwitte asook respek vir mekaar se doelwitte. Die verskille moet ook nie aanleiding gee tot moontlike verliese nie. Vanuit hierdie beskrywings deur die NSO partye is dit duidelik dat die NSO nie verwag dat die ander vennote hulle kultuur moet aanneem nie, maar egter eerder mekaar moet respekteer en uit mekaar se verskille leer. Hierdie beskouing van die NSO respondente aangaande kulturele passing stem ooreen met die bevindinge van Scheuing (1996:29) en Spekman et al. (2000:59-61) oor 'n aanvaarbare passing. Hieruit kan afgelei word dat die NSO goeie begrip het vir kulturele passing.

##### ***4.3.8.1 Aktiwiteite wat kulturele passing bevorder***

Spekman et al. (2000:60) het bevind dat assessering van verskille en vorige verhoudings 'n aktiwiteit is wat kulturele passing bevorder. Om genoegsame bewustheid en kennis van mekaar te bekom, is dit nodig dat vennote die ander vennote voorsien van relevante inligting aangaande hulle organisasies (Child & Faulkner, 1998:33; Spekman, 2000:69). Die respondente is gevra om aan te dui tot watter mate hulle hierdie aktiwiteite benut om kulturele passing te bewerkstellig. Daar is ook 'n opsie gegee om aan te dui indien geen poging aangewend word om die kulturele passing te bevorder nie, en of as enige ander aktiwiteit geïmplementeer word om passing te bevorder. In figuur 4.20 word die response van die respondente aangaande die aktiwiteite wat kulturele passing bevorder grafies voorgestel. Let wel dat daar geen ander aktiwiteite aangedui was nie, en geen respondent het aangedui dat hulle nie 'n poging aanwend om kulturele passing te bevorder nie.





N= 4

**FIGUUR 4.20: Aktiwiteite wat geïmplementeer word om kulturele passing te bevorder deur die NSO vennote**

Twee van die vier respondente stem ooreen en 'n ander stem gedeeltelik ooreen dat dit ander vennote vooraf assesser en verskille identifiseer as 'n aktiwiteit om kulturele passing te bevorder. Die meerderheid van die response dui aan dat die NSO vennoot ander vennote vooraf assesser om kulturele passing te bevorder. Hierdie bevinding stem ooreen met wat Spekman et al. (2000:59) aanbeveel as 'n ideale aktiwiteit om kulturele passing te bevorder.

Die meerderheid van die response dui daarop dat die respondente ook inligting verskaf aan ander vennote ten einde kulturele passing te bewerkstelling. Hierdie bevinding is ooreenkomstig met wat Child en Faulkner (1998:33), Scheuing (1996:29) en Spekman et al. (2000:59) voorstel sodat vennote 'n beter begrip van mekaar kan hê. Die uitruiling van inligting sal gevolglik die bewustheid en kennis aangaande die ander vennote verhoog. Sodoende sal die vennote beter in staat wees om mekaar te verstaan en makliker van mekaar kan leer (Child & Faulkner, 1998:33).

#### 4.3.9 Die vennootskapstruktuur

Organisasiestruktuur verwys na die werklike rangskikking van mag, outoriteit, verantwoordelikheid en meganismes om funksies en aktiwiteite uit te voer (Skidmore, 1995:114). Alter (2000:296) en Berquest et al.(1995:30) bevraagteken egter die kritiese rol en funksies van die "leidende deel" in 'n tradisionele sisteem in die

vennootskapkonteks. Die groot verskil tussen die tradisionele organisasiestruktuur en 'n vennootskapstruktuur is die afwesigheid van tradisionele bestuurskontrole. Tradisionele bestuur is gebaseer op die beginsels van hiërargie en regiede beheerrange (Spekman et al., 2000:27). Die NSO respondente is gevra om aan te dui wat hulle beskou as die aard van die vennootskapstruktuur. Vanuit die ondersoek het die NSO repondente almal aangedui dat hulle saamstem dat die vennootskaporganisasiestruktuur buigbaar en aanpasbaar is. Geeneen van die respondente het aangedui dat hulle die vennootskapstruktuur van die vennootskap as rigied ervaar nie. Duidelik beskou die NSO vennote die aard van die beheerstruktuur as buigbaar en aanpasbaar. Hierdie beskouing van die NPO vennoot stem ooreen met wat aanbeveel word deur Alter (2000:296), Berquest et al. (1995:30) en Child en Faulkner (1998:37) as 'n ideale vennootskapstruktuur, naamlik buigbaarheid en aanpasbaarheid.

#### ***4.3.9.1 Die aard van die vennootskapsbeheer***

Dit is baie selde dat daar 'n statiese outokratiese struktuur teenwoordig is in vennootskappe en outoriteit word gewoonlik eweredig versprei tussen partye (Berquest et al., 1995:30; Gabaja, 2001:54). Ondersoek is ingestel om vas te stel of die NSO respondente met die bevinding van die literatuurondersoek ooreenstem. Die ondersoek het daarop gedui dat die NSO respondente die aard van die vennootskapsbeheer nie as outokraties beskou of ervaar nie (nie een van NPO respondente het aangedui dat die beheer outokraties is nie). Daar is egter 'n aanduiding dat die beheer van 'n fasiliterende aard is (al die respondente stem hiermee saam), en dat dit ook van party tot party kan wissel afhangende van die aard van die aktiwiteit en vaardighede, en die behoefte van die vennootskap om aan te beweeg ten einde die gewenste doelwitte te bereik (al vier die respondente stem hiermee saam). Die bevinding bevestig Berquest et al. (1995:30) en Gabja (2001:54) se beskouing dat vennootskapsbeheer fasiliterend is. Die ooreenstemming tussen Gabaja (2001:54) se bevinding naamlik, dat beheer kan wissel en die NSO vennote se beskouing, dui daarop dat die NSO vennote hulle mag en kontrole kan oorgee aan 'n ander vennoot wat op 'n sekere gebied meer bekwaam is.



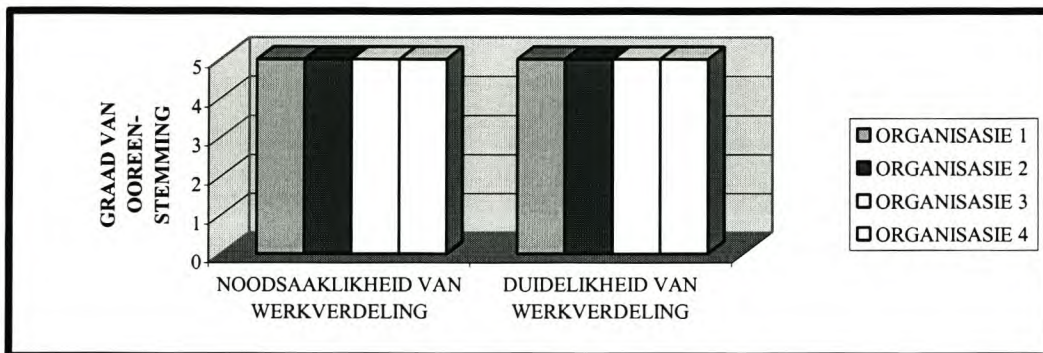
Kanter (1996:105-107) het bevind en beveel aan dat beheer bewerk kan word deur koördinerings en integrering. Hierdie bevinding is getoets in die ondersoek. Die NSO respondente is gevra om aan te dui tot watter mate hulle saamstem met die stelling van Kanter (1996:105). Twee van die vier respondente het saamgestem en die ander twee het gedeeltelik saamgestem met hierdie stelling, naamlik dat beheer bereik kan word deur integrering. Hieruit word afgelei dat die korporatiewe vennoot van mening is dat beheer deur integrering bewerk kan word. Die empiriese ondersoek bevestig dus die bevinding van Kanter (1996:105) naamlik dat beheer bewerkstellig kan word deur integrering. Verdere ondersoek is ingestel deur die respondente te vra om hulle opinie te motiveer. Die respondente se response het weereens bevestig wat Kanter (1994:105) bevind het. Die redes wat die respondente aanvoer stem ooreen met Alter (2000:297) en Kanter (1994: 105 -107) se bevindinge naamlik, dat beheer bepaal word deur samewerking, en hiervoor is goeie en gereelde kommunikasie nodig. Hierdie respons van 'n respondent verwys na strategiese integrering (Kanter, 1994:105). Die respondente meen dat hierdie integrering ook bewerk word deur al die partye se bydraes. Sodoende kan die vennootskap bestaan en funksioneer en hiervoor is integrering dus nodig (stem ooreen met wat Kanter (1994:105) beskryf as operasionele integrering). Daar was ook 'n aanduiding dat hierdie integrering soms moeilik is al is dit gewens. Hierdie respons is 'n aanduiding dat die vennootskap waarby die respondent betrokke is, waarskynlik nie heeltemal of voldoende interpersoonlik geïntegreer is nie. Hierdie interpersoonlike integrering behels die ontwikkeling van 'n vertrouensverhouding wat gevolglik aanleiding gee tot genoegsame kulturele integrasie. Sodoende word hinderlike verskille uit die weg geruim. Die bevestiging van die literatuurondersoekbevinding dui aan dat die NSO vennote goeie insig het in die aard van beheer en die organisering daarvan.

#### **4.3.10 Verdeling en koördinerings van werk**

Cronjé (1987:65) beklemtoon dat 'n duidelike uiteensetting van werk noodsaaklik is vir die sukses van 'n organisasie. Die selfde geld vir vennootskap as 'n organisasie. Indien daar nie duidelike werkverdeling en koördinerings teenwoordig is nie, sal daar onsekerheid wees oor wie wat doen. As gevolg hiervan sal doelgerigtheid en effektiwiteit



afneem (Cronjé, 1987:65). Aangesien gespesialiseerde insette bygedra word tot die vennootskap, is interafhanklikheid soveel hoër in 'n vennootskap in vergelyking met 'n tradisionele organisasie, en behoefte aan duidelike werkverdeling en koördinerings noodsaaklik (Alter, 2000:289; Spekman et al., 2000:50). In hierdie ondersoek aangaande werkverdeling moes die NSO respondente eerstens hulle mening aandui oor die noodsaaklikheid van duidelike werkverdeling en koördinerings. Tweedens moes die respondente aandui tot watter mate hulle ooreenstem dat werk wel duidelik in die vennootskap verdeel en gekoördineer word. Die response aangaande die noodsaaklikheid van duidelike werkverdeling en koördinerings, en die duidelikheid van hierdie verdeling in die vennootskap word in figuur 4.21 grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.21: Die noodsaaklikheid van werkverdeling en die duidelikheid van werkverdeling volgens die NSO vennoot**

Uit figuur 4.21 kan daar gesien word dat al die respondente saamgestem het dat dit noodsaaklik is om werk in die vennootskap te verdeel. Hieruit word afgelei dat die NSO respondente duidelike werkverdeling as noodsaaklik beskou. In aansluiting hierby het al die respondente ook saamgestem dat hulle ervaar dat werk in hulle vennootskappe duidelik verdeel word. Hieruit word afgelei dat werk nie slegs verdeel en gekoördineer word nie maar dat die NSO respondente ervaar dat werk duidelik in die vennootskappe waarin hulle betrokke is, verdeel en gekoördineer word. Hierdie benadering van die NSO vennote en die ervaring dat werkverdeling duidelik is, is ooreenkomstig met wat Alter (2000:289) en Spekman et al. (2000:50) bevind het, naamlik dat duidelike werkverdeling baie voordelig is vir die effektiwiteit van die vennootskap, omdat daar sekerheid bestaan



oor wie doen wat. Ingeligte vennote lei tot strategiese effektiwiteit omdat hulle mekaar wedersyds kan help om besluite te neem en probleme op te los (Kanter, 1994: 105).

#### **4.3.10.1      *Wyses van werkverdeling en koördinerings***

Drie van die vier vennote stem saam dat werk verdeel en gekoördineer word deur informele aanwysing. Die NSO vennote se werk word dus verdeel en gekoördineer deur informele aanwysing in die vennootskap. Drie van die vier respondente het ook vrywillige instemming geïdentifiseer as 'n metode om werk te verdeel en te koördineer. Hieruit word afgelei dat behalwe om werk informeel toe te wys aan personeel word daar ook vrywillig ingestem om 'n taak te verrig. 'n Meerderheid ooreenstemming (twee van vier respondente stem saam en een respondent stem gedeeltelik saam) aangaande supervisie dui aan dat alhoewel partye vrywillig instem vir verantwoordelikhede na gelang van hulle bevoegdhede of informeel aangewys word vir sekere werk, ontvang hulle nog leiding van 'n supervisor. Supervisie word dus gebruik as 'n metode om werk te koördineer. Daar is egter 'n baie lae ooreenstemming dat werk gestandaardiseer is (geen een party stem ooreen of gedeeltelik ooreen dat werk gestandaardiseer word nie). Duidelik word werk nie deur die NSO vennoot gestandaardiseer nie. Fox et al. (1997 :74) onderskei nie tussen regte of verkeerde wyses van werkkoördinerings in 'n vennootskap nie, maar uit hierdie ondersoek is dit beduidend dat die NSO vennote ervaar dat werk gekoördineer moet word deur informele aanwysing, vrywillige instemming of supervisie.

#### **4.3.10.2      *Persone met posbeskrywings***

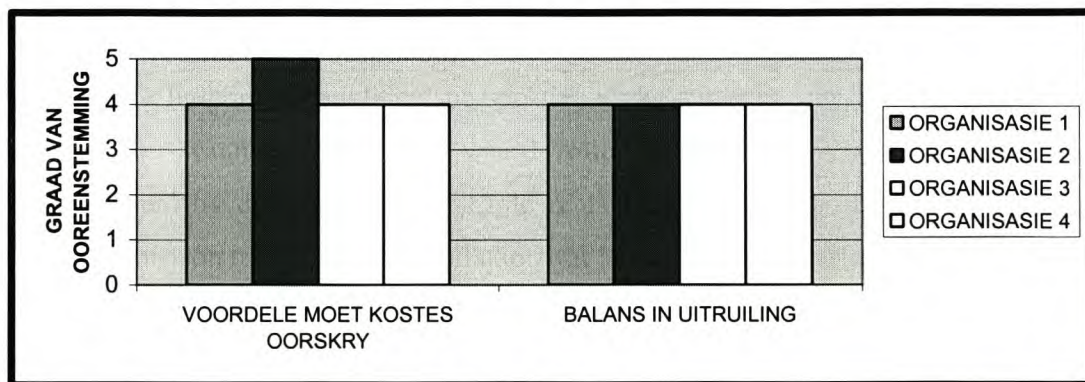
Gibaja (2001:51) het bevind dat verskillende personeellede spesifieke posbeskrywings in die vennootskap het. Die respondente is gevra om aan te dui wie spesifieke posbeskrywings het in die vennootskap. Vanuit die response is daar 'n duidelike ooreenstemming (al vier van die vier response stem saam) dat slegs professionele werkers betrokke in die vennootskap 'n duidelik gedokumenteerde posbeskrywing het. Vanuit hierdie response is dit duidelik dat die omvang van werk bepaal word deur die posbeskrywings van die professionele werkers wat die NSO se betrokkenheid by die vennootskappe verteenwoordig. Gibaja (2001:51) dui egter nie aan wat die beste is vir 'n vennootskap nie, maar posbeskrywings waarop daar gesamentlik vooraf deur die vennote ooreengekom is kan die effektiwiteit van die vennootskap verhoog omdat daar dan van



die begin af duidelikheid bestaan oor die omvang van werk en wie vir wat verantwoordelik is. Volgens Gabaja (2001:51) en Reilly (2001:64) word onnodige konflik wat moeilik oplosbaar is sodoende vermy.

#### 4.3.11 Die vennootskapshulpbronne

Volgens die hulpbronaafhanklikheidsperspektief is die aangaan van 'n vennootskap meer waarskynlik wanneer 'n party waardevolle teruggawes verwag vanweë hulle betrokkenheid by die vennootskap (Child & Faulkner, 1998:34). Hierdie beskouing is volgens Morrison (2001:9) 'n sleutelfaktor wat aanleiding gee tot die effektiwiteit van 'n vennootskap. Morrison (2001:9) beveel aan dat daar 'n balans moet wees tussen die insette (onkoste) en teruggawes (voordele). Die skrywer voel met ander woorde vir wat jy insit in die vennootskap moet jy iets terug ontvang. Hierdie teruggawes of voordele moet die onkoste oorskry (Morrison, 2001:9). Die respondente is gevra om aan te dui in watter mate hulle ooreenstem met die noodsaaklikheid van so 'n balans in uitruiling. Die respondente moes ook aandui of hulle ervaar dat so 'n balans teenwoordig is in die vennootskap. In figuur 4.22 word die response oor die stelling dat die voordele die onkoste moet oorskry en die teenwoordigheid van so 'n balans grafies voorgestel.



N= 4

**Figuur 4.22** Die NSO vennoot se mening oor voordele wat onkoste moet oorskry, en die teenwoordigheid van so 'n balans

Uit figuur 4.22 kan daar gesien word dat een respondent saamstem en drie respondente gedeeltelik saamstem dat die voordele die onkoste verbonde aan die vennootskap moet



oorskry. Hieruit word afgelei dat die NSO vennoot van mening is dat voordele verbonde aan die vennootskap onkoste moet oorskry. Hierdie response bevestig wat bevind is in die literatuurondersoek naamlik, dat voordele onkoste moet oorskry (Morrison, 2001:9). Aangaande die teenwoordigheid van 'n balans in uitruiling het al vier die respondente gedeeltelik saamgestem dat daar wel so 'n balans teenwoordig is in hulle vennootskappe. Die NSO vennoot ervaar dus dat daar wel 'n balans is in uitruiling. Hierdie bevinding bevestig wat Morrison (2001:9) aanbeveel, naamlik dat vennote balans in uitruiling moet ervaar.

#### **4.3.11.1      *Onkoste en voordele***

Met betrekking tot hulpbronassessering is die respondente gevra om aan te dui wat hulle bydra (onkoste) tot die vennootskap, en wat hulle terug ontvang (voordele) vanuit die vennootskapsbetrokkenheid. Ten opsigte van hierdie oop ongestruktureerde vrae was die respondente se response die volgende: Die NSO respondente se response oor wat hulle bydra tot die vennootskap (die onkoste wat hulle aangaan) is die volgende: Menslike vaardighede soos kennis van maatskaplike ontwikkelingsprogrambestuur en maatskaplike probleme, interaksievaardighede en ook wat programme in geheel behels.

Die teruggawes behels onder andere finansiële ondersteuning, bemaking van die organisasie en die bereiking van programdoele. Hierdie doelwitte hou direk verband met maatskaplike ontwikkelingsdoelwitte en die aard van die program waarby al die vennote betrokke is. Dit is onder andere bemagtiging van hulle kliënte en uitbreiding van hulle dienste. Uit hierdie response word daar afgelei dat die NSO vennoot waardevolle bydraes maak tot die vennootskap en daadwerklik bevoordeel word deur die betrokkenheid by die vennootskap. Hierdie bevinding stem ooreen met wat Alter en Hage (in Alter, 2000:289) en Rockey (1998:163) bevind het algemene insette en voordele verbonde aan samewerking is.

#### **4.3.12 Algemene aanbevelings vir die verbetering van die vennootskapeffektiwiteit en of vennootskapsorganisering**

Algemene aanbevelings of opmerkings wat die NSO respondente gemaak het ten einde vennootskapeffektiwiteit te bevorder, behels die volgende:

- Daar moet 'n duidelike uiteensetting wees van die vennootskapdoel en die vennote se onderskeie rolle.
- Die vennootskap moet gelyke voordele vir alle betrokke partye inhou.
- Vennote moet “vennootskapbevoegd” wees, partye moet dus oor sekere vermoëns beskik.
- Die vennootskap moet van 'n formele aard wees (geïnstitusioneeliseer).
- Die vennootskap moet professioneel wees.
- Daar moet gewaak word teen duplisering.
- Die partye moet 'n vennootskap met erns aangaan.
- Die insette van alle partye moet gerespekteer word.

Hierdie aanbevelings korreleer met wat deurlopend ondersoek is. Hierdie aanbevelings dui aan dat daar 'n behoefte is aan effektiewe vennootskapsorganisering.

### **4.4 DIE STAAT**

#### ***AFDELING A: VENNOOTPROFIEL EN DIE AARD VAN BETROKKENHEID IN DIE VENNOOTSKAP***

##### **4.4.1 Klassifikasie van die Staatsrespondente**

In hierdie ondersoek is daar vier verskillende instellings van die Staat wat betrokke is by maatskaplikewerkvennootskappe. Hierdie respondente is van verskillende staatsdepartemente. Die departemente is hoofsaaklik provinsiale departemente behalwe vir een wat op nasionale vlak opereer. Die respondente wat die Staat verteenwoordig, kan as volg geklassifiseer word:

- |  |                  |
|--|------------------|
| • Die Departement van Opvoeding                | Provinsiale Vlak |
| • Die Departement van Veiligheid en Sekuriteit | Provinsiale Vlak |
| • Die Departement van Vervoer                  | Nasionale Vlak   |
| • Die Departement van Waterwese en Bosbou      | Provinsiale Vlak |



Hierdie klassifikasie dui aan dat die verteenwoordiging wyd is. Die studie se bevindings kan dus veralgemeen word na die Staat se partye wat betrokke is by ontwikkelingsvennootskappe, en nie na 'n spesifieke staatsdepartement nie. Sodoende word aanbevelings ook gemaak aan partye wat beplan om betrokke te raak by 'n maatskaplike ontwikkelingsvennootskap. Die betrokkenheid van die verskeie staatsdepartemente in ontwikkelingsvennootskappe is 'n bewys van die Staat se poging om intersektoraal betrokke te raak by maatskaplike welsyn en ontwikkeling. Hierdie bevinding bevestig wat die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn 1997 (South Africa, 1997:6) voorstel, naamlik dat daar intersektoraal saamgewerk moet word. In hierdie poging word die onderskeie staatsdepartemente gemotiveer om betrokke te raak by die verligting van armoede. Die verantwoordelikheid berus dus nie slegs by die Departement van Welsyn en Ontwikkeling nie.

#### **4.4.2 Die beskik van 'n samewerkingsbeleid**

Die beskik van 'n beleid, wat dien as riglyne vir samewerking in gemeenskapsbetrokkenheid is 'n aanduiding van die mate waarin samewerkingsbetrokkenheid geformaliseer is (Smith, 1993:215). Hierdie geformaliseerde aard van betrokkenheid het 'n formele status of streef daarna om statuserkenning te kry (Smith, 1993:215). Die respondente is gevra om aan te dui of hulle so 'n beleid het. Drie van die vier respondente het aangedui dat hulle 'n beleid het wat hulle samewerking met ander partye rig. Die vierde party het aangedui dat hulle in die proses is om so 'n beleid saam te stel. Hieruit word afgelei dat die Staatsvennote beleid besit wat hulle betrokkenheid rig. Die geformaliseerde inisiatief van die Staat is dus nie slegs blote toeval nie, maar dit is beplan en gestruktureer volgens riglyne. Hierdie respons bevestig die mening van Smith (1993:215), naamlik dat betrokkenheid geformaliseer word. Die beskrywings van hierdie beleide dui aan dat die Staat die ander rolspelers in die burgerlike samelewing erken en hulle outonomieit respekteer. Drie van die beleide is eenders in die sin dat dit beklemtoon dat daar saam met ander partye gewerk word ten einde ontwikkelingsdoelstellings te bereik. Hierdie bevinding stem ooreen met wat Monaheng (1995:298) aanbeveel vir die Staat se benadering tot ander rolspelers in die samelewing. Die Staat se betrokkenheid volgens Monaheng (1995:298) is ideaal om

samewerking te koördineer. Hiervan kan dus afgelei word dat die Staat se betrokkenheid in die vennootskap as amptelik en formeel beskou kan word.

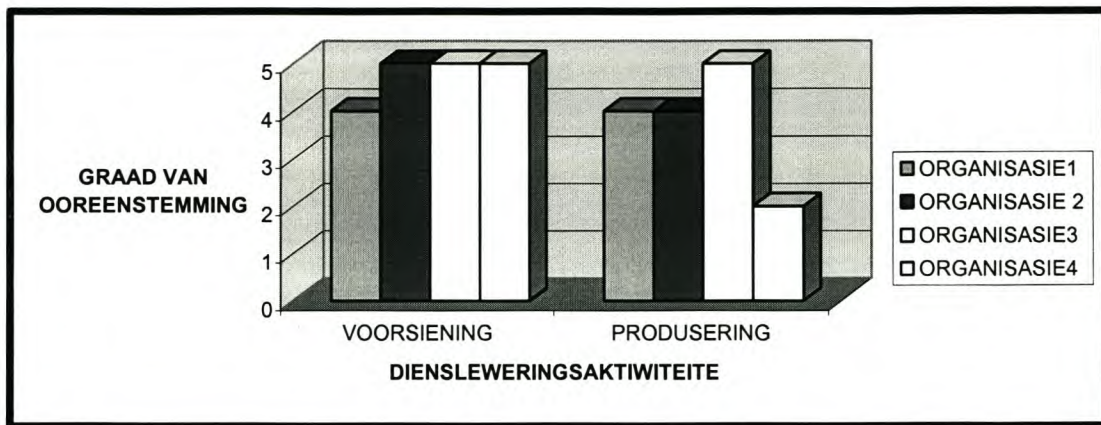
#### **4.4.3 Die aard van betrokkenheid**

Daar is in 'n oop vraag aan die respondente gevra om hulle betrokkenheid by die vennootskap te beskryf. Die volgende is bevind aangaande die aard van betrokkenheid. Die respondente het almal aangedui dat hulle 'n aktiewe rol in die vennootskap vervul. Die repondente het beskryf dat hulle deelname in die vennootskap gerig word deur die ontwikkelingdoel, hulle betrokkenheid is daarom aktief ten einde hierdie doel te bereik. Daar is dus 'n beduidende aanduiding dat die Staat se betrokkenheid in vennootskappe 'n aktiewe aard aannneem.

#### **4.4.4 Die diensleweringssaktiwiteite waarby die Staat betrokke is**

Sabburao (in Patel, 1998: 188) beveel aan dat dienslewering in twee hoofaktiwiteite verdeel kan word. Die aanvaarding van verantwoordelkheid en uitvoering van hierdie aktiwiteite in 'n spesifieke organisering deur rolspelers in maatskaplike ontwikkeling gee aanleiding tot dienslewering in maatskaplike ontwikkelingsdienste. Patel (1998:188) meen dat die Staat in beide die diensvoorsienings- en produseringsaktiwiteite betrokke kan wees. In hierdie ondersoek was daar van die respondente verwag om aan te dui in watter mate hulle betrokke is by die diensleweringssaktiwiteite. In figuur 4.23 word die response oor betrokkenheid by voorsiening en produsering grafies voorgestel.





N= 4

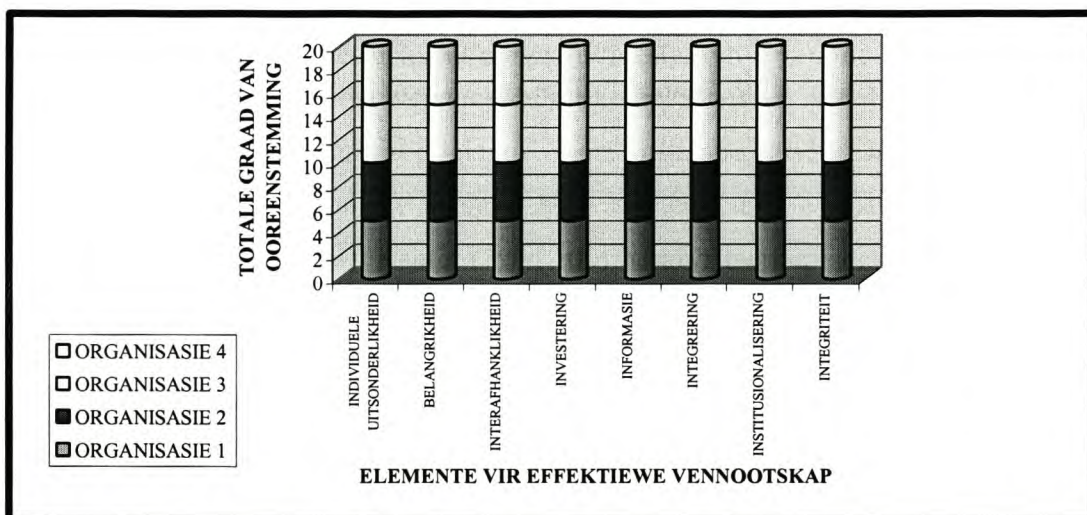
**FIGUUR 4.23: Diensleweringssaktiwiteite waarby die Staat betrokke is**

Uit die respons (sien figuur 4.23) is daar bevind dat die Staat in 'n vennootskapsorganisasie betrokke is in beide die diensleweringssaktiwiteite van 'n vennootskap, maar daar is duidelik 'n groter ooreenstemming wat betref betrokkenheid by diensvoorsiening (sien figuur 4.23). Drie van die vier partye het aangedui dat hulle sterk ooreenstem met die betrokkenheid by die voorsieningsaktiwiteit, terwyl slegs een party saamgestem het met betrokkenheid by die produseringsaktiwiteit. Vanuit hierdie response is dit duidelik dat die Staat by die vennootskap betrokke kan wees by beide die voorsienings- en die produseringsaktiwiteite, maar daar is 'n groter tendens om betrokke te wees by produsering. Hierdie bevinding bevestig die bevindings van Patel (1998:118) naamlik, dat die Staat betrokke kan wees in beide van die diensleweringssaktiwiteite. Die tendens dat die Staat gemiddeld meer betrokke is by die voorsieningsaktiwiteit in vergelyking met die produseringsaktiwiteit bevestig Patel (1998:118) se bevinding dat die Staat 'n belangriker rol speel by die voorsieningsaktiwiteit. Die bevinding is ook in ooreenstemming met Patel (1998:118) se beskrywing van 'n tipe institusionele organisering waar die Staat die voorsiener is en die ander rolspelers die produseerders is.

## ***AFDELING B: ELEMENTE VIR EFFEKTIEWE VENNOOTSKAP***

### **4.4.5 Elemente vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap**

Ondervinding dui daarop dat vennootskappe kompleks is en dat daar geen duidelike definisie of formule bestaan wat effektiewe vennootskappe verseker nie. Dit beklemtoon dat elke vennootskap sy unieke mengsel het van eienskappe wat sukses bewerkstellig (Allie in Rockey, 2000:104). Kanter (1994:100) beskryf hierdie eienskappe as elemente vir effektiewe vennootskap. Allie (in Rockey 2000:34) verwys daarna as noodsaaklike elemente vir suksesvolle vennootskappe en Scheuing (1996:31) beskryf dit as kritieke suksesfaktore van vennootskappe. Om te bepaal wat die Staat beskou as noodsaaklike elemente vir effektiewe vennootskap, is die respondente gevra om aan te dui tot watter mate hulle ooreenstem met die elemente soos dit in die literatuurondersoek beskryf word. Die respondente se response ten opsigte van die noodsaaklikheid van die elemente word in figuur 4.24 grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.24: Die noodsaaklike elemente vir effektiewe vennootskap volgens die Staat**

Uit figuur 4.24 is dit duidelik dat al vier die respondente van die Staat ooreenstem dat al die elemente noodsaaklik is vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap. Die staatsrespondente se response bevestig dat die elemente soos wat dit in die literatuurondersoek deur Kanter (1994:100) beskryf word almal noodsaaklik is om



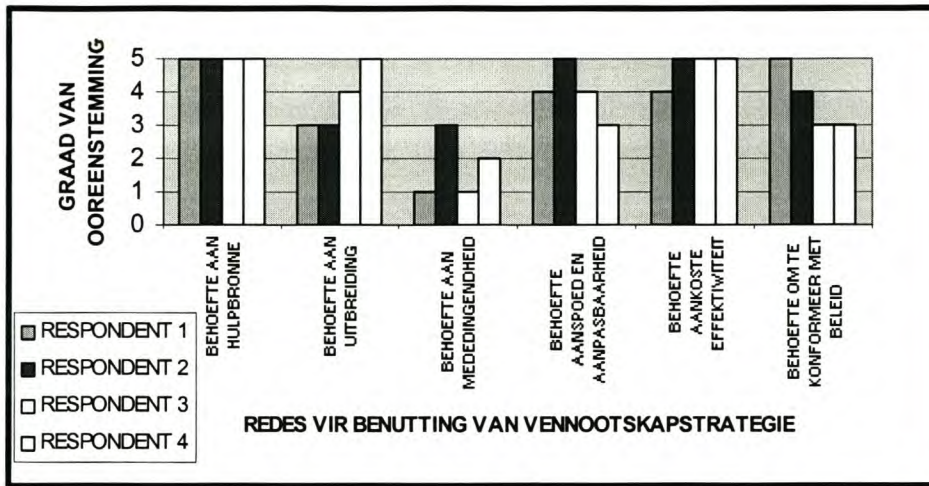
effektiewe vennootskap te bewerk. Dit is ook in ooreenstemming met Allie (in Rockey, 2000:34) se mening dat vennootskappe kompleks is en dat daar geen enkele formule of definisie bestaan wat sukses en effektiwiteit kan verseker nie. Hierdie response bevestig dus dat individuele uitmuntendheid, belangrikheid, interafhanklikheid, investering, informasie, integrering, institusionalisering en ook integriteit 'n noodsaaklike rol speel in die bewerkstelling en bevordering van 'n effektiewe vennootskap.

### ***AFDELING C: VENNOOTSKAPSORGANISERING***

Sekere komponente van die vennootskap moet georganiseer word voordat die gesamentlike pogings van vennote geïmplementeer kan word (Reilly, 2001:57). Volgens Reilly (2001:57) is hierdie organisering noodsaaklik vir die interne bedryf van die vennootskap. Ongeag die vorm waarin die organiseringskomponente saamgevat word, is dit steeds noodsaaklik dat die komponente georganiseer moet word. (Reilly, 2001:57). In hierdie afdeling word die NSO respondente ten opsigte van vier belangrike organiseringskomponente getoets, naamlik die redes vir die vennootskapstrategie, die lidmaatskap, die struktuur en die hulpbronne van die vennootskap.

#### **4.4.6 Die redes vir die benutting van die vennootskapstrategie**

Die identifisering van redes vir die benutting van die vennootskapstrategie behels die isolering van omstandighede en behoeftes wat die waarskynlikheid van die benutting van die vennootskapstrategie verhoog. Alter (2000:288) en Child en Faulkner (1998:69) stel dit dat daar algemene redes is wat die benutting van die vennootskapstrategie vermeerder. Die Staat se respondente moes in hierdie ondersoek aandui tot watter mate hierdie redes 'n invloed het op die benutting van die vennootskapstrategie. In figuur 4.25 word die response van die Staat aangaande redes wat 'n invloed het op die benutting van die vennootskapstrategie grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.25: Die Staat se redes vir die benutting van die vennootskapstrategie**

Figuur 4.25 dui aan dat al die respondente saamstem dat die behoefte aan hulpbronne 'n rede is vir die benutting van die vennootskapstrategie. Hieruit kan dus afgelei word dat die behoefte aan hulpbronne die Staat motiveer om die vennootskapstrategie te benut. Slegs een respondent het aangedui dat die behoefte aan uitbreiding 'n rede is vir die benutting van die vennootskapstrategie. 'n Ander het gedeeltelik ooreengestem en die ander twee was neutraal. Hieruit kan afgelei word dat die behoefte aan uitbreiding van dienste duidelik nie vir alle staatsvennote 'n rede is vir die benutting van die vennootskapstrategie nie. Twee van die vier respondente verskil en een verskil gedeeltelik dat behoefte aan mededingendheid 'n rede is. Die behoefte om beter in staat te wees om mee te ding is duidelik nie 'n rede vir die Staat om 'n maatskaplike ontwikkelingsvennootskap aan te gaan nie. Wat betref die behoefte aan aanpasbaarheid het een respondent aangedui dat hy ooreenstem en twee het aangedui dat hulle gedeeltelik ooreenstem dat dit 'n invloed het op die benutting van die vennootskapstrategie. Die behoefte om aanpasbaar te wees en vinnig te kan optree is duidelik 'n rede wat 'n invloed het op die waarskynlikheid van die benutting van die vennootskapstrategie. Drie van die vier respondente het aangedui dat die behoefte aan koste-effektiwiteit 'n rede is om die vennootskapstrategie te benut. Hieruit word afgelei dat om koste-effektief te werk te gaan 'n rede is vir die aangaan van die vennootskapstrategie. Om te konformeer met nasionale beleid het wel ook 'n invloed op die benutting van die vennootskapstrategie. Een party



het ooreengestem en 'n ander het gedeeltelik ooreengestem dat konformering met beleid aanleiding gee tot die benutting van die vennootskapstrategie. Die behoefte om te konformeer met nasionale beleid is egter nie 'n noodsaaklike rede vir alle staatspartye nie.

Behalwe vir die bevinding aangaande die behoefte aan mededingendheid stem al die bevindings ooreen met die bevindings wat Alter (2000:287), Berquest (1995:30), Child en Faulkner (1998:65) en Morrison (2001:3) gemaak het naamlik, dat bogenoemde behoeftes algemene redes is vir die benutting van die vennootskapstrategie. Hierdie redes is egter nie ewe belangrik vir alle staatspartye nie.

#### ***4.4.6.1 Die noodsaaklikheid van rede-identifisering volgens die NSO vennote***

Volgens Alter (2000:283) en Child en Faulkner (1998:67) is die identifisering van redes noodsaaklik vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap. Die respondente is gevra om aan te dui tot watter mate hulle ooreenstem met die bevindings van die literatuurondersoek, naamlik dat die identifisering van redes noodsaaklik is vir 'n effektiewe vennootskap. Al die respondente het ooreengestem dat dit noodsaaklik is om redes te identifiseer. Hierdie respons bevestig dus die bevindings van Alter (2000:283) en Child en Faulkner (1998:67), naamlik dat vennote die identifisering van redes as belangrik beskou. Hieruit kan dus afgelei word dat dit wel noodsaaklik is om redes te identifiseer vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap.

#### ***4.4.6.2 Openlikheid en eerlikheid aangaande die redes vir benutting van die vennootskapstrategie***

In aansluiting by die noodsaaklikheid van die identifisering van redes meen Alter (2000:283) en Child en Faulkner (1998:67) dat partye ook openlik en eerlik moet wees oor die redes. Vennootskapseffektiwiteit kan benadeel word indien alle partye nie eerlik is oor hulle redes nie. Die respondente is gevra om hulle graad van ooreenstemming aan te dui aangaande die literatuurondersoek se bevindings. Drie van die respondente het saamgestem en een het gedeeltelike saamgestem dat eerlikheid en openlikheid oor redes noodsaaklik is. Hieruit word afgelei dat die Staat dit as noodsaaklik beskou om eerlik en

openlik te wees oor redes. Hierdie bevinding bevestig wat in die literatuurondersoek deur Alter (2000:283) en Child & Faulkner (1998:67) aanbeveel word.

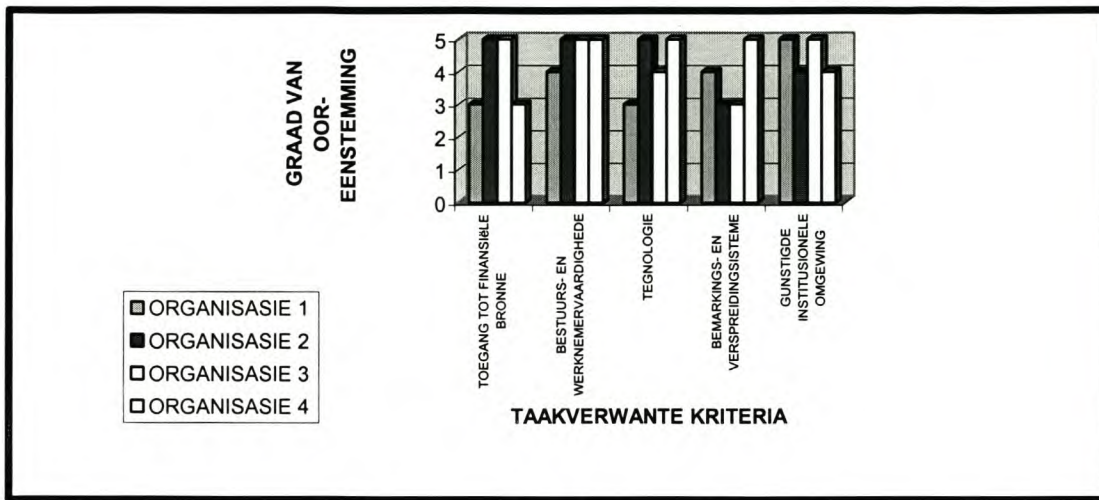
#### **4.4.7 Vennootseleksie**

Volgens Spekman et al.(2000:8) en Child & Faulkner (1998:40) is vennootseleksie die sleutel tot die sukses van die vennootskapsproses. Mislukte vennootskappe word gewoonlik gekenmerk deur 'n beginfase wat sleg hanteer is (Berquest et al, 1995:63). Child en Faulkner (1998:40) beveel aan dat aspirantvennote aan sekere vereistes moet voldoen. Hierdie vereistes dien as seleksiekriteria waarvolgens vennote geselekteer word. Gerigner (in Child & Faulkner, 1998:32) onderskei tussen twee kategorieë seleksiekriteria naamlik, “taakverwante” en “vennootverwante” kriteria. Die staatsrespondente is gevra om respektiewelik aan te dui tot watter mate hierdie kriteria soos gebaseer op die bevindinge van die literatuurondersoek 'n invloed het op hulle vennootseleksie.

##### **4.4.7.1 Taakverwante kriteria**

Taakverwante kriteria verwys na die veranderlikes wat verband hou met die vennootskap se verrigtinge (Gerigner, in Child & Faulkner, 1998:32). Voorbeelde van hierdie kriteria is toegang tot finansiële hulpbronne, die beskik van bestuurs- en werknemervvaardighede, die beskik van 'n bemarkings- en verspreidingsstelsel en 'n gunstige institusionele omgewing. Die respondente se mate van ooreenstemming met watter kriteria 'n invloed het op hulle vennootseleksie word in figuur 4.26 grafies voorgestel.





N= 4

**FIGUUR 4.26: Taakverwante kriteria wat 'n invloed het op die Staat se vennootseleksie**

Uit figuur 4.26 is dit duidelik dat toegang tot finansiële hulpbronne 'n noodsaaklike vennootseleksiekriterium vir twee respondente is. Hierdie twee van die vier respondente stem ooreen dat toegang tot finansiële hulpbronne 'n noodsaaklike is waaraan vennote moet voldoen. Dit is interessant dat die ander twee respondente neutraal is hieroor. Dit blyk dus dat 'n aspirantvennoot wel toegang moet hê tot finansiële hulpbronne, maar alle staatspartye beskou dit nie as 'n noodsaaklike nie. Hierdie bevinding bevestig wat in die literatuurondersoek gevind naamlik, dat die seleksiekriteria nie dieselfde is vir alle vennote nie.

Die respons aangaande bestuurs- en werknemervvaardighede dui aan dat hierdie seleksiekriteria wel 'n invloed het op seleksie van die Staat se vennote (drie van die vier respondente stem ooreen en die vierde stem gedeeltelik ooreen - sien figuur 4.26). Hierdie bevinding bevestig wat Child en Faulkner (1998:32) bevind het naamlik dat die beskik van bestuurs- en werknemervvaardighede 'n algemene vennootseleksiekriterium is.

Die meerderheid van die respondente stem saam dat die beskikbaarheid van tegnologie 'n invloed het op vennootseleksie (sien figuur 4.26). Twee van die respondente stem ooreen en 'n ander stem gedeeltelik ooreen dat 'n vennoot moet beskik oor tegnologie. Uit die

respons blyk dit dus dat die Staatsparty 'n vennoot verkies wat beskik oor tegnologie. Hierdie bevinding is in ooreenstemming met wat Child en Faulkner (1998:32) voorspel naamlik, dat aspirantvennote moet beskik oor tegnologie.

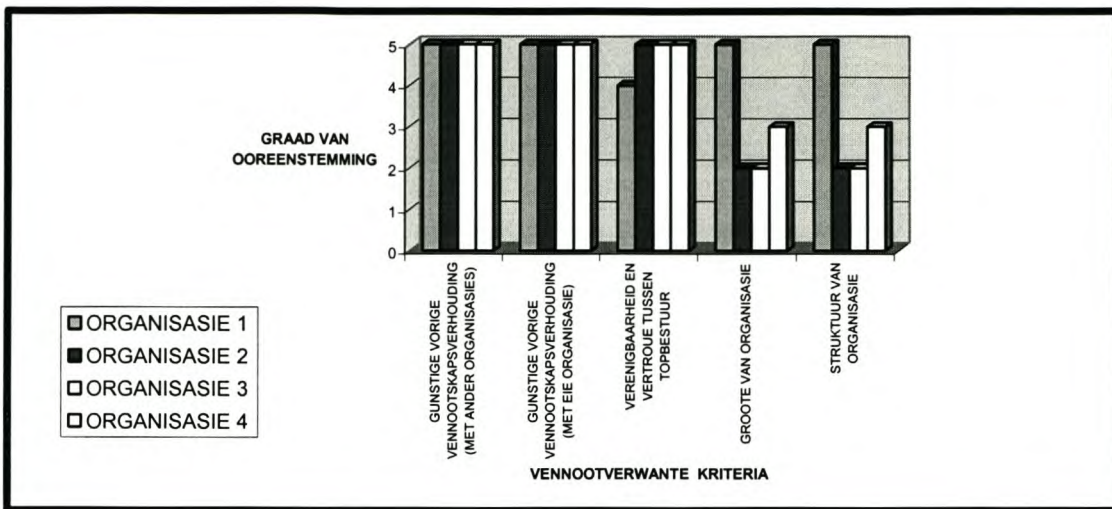
Die respons aangaande die beskikbaarheid van 'n bemarking- en verspreidingsstelsel (sien figuur 4.26) dui aan dat respondente oorwegend neutraal is. Een van die respondente stem wel gedeeltelik ooreen. Hieruit word afgelei dat 'n waarskynlike vennoot nie noodwendig oor 'n bemarking- of verspreidingsstelsel hoef te beskik nie. Hierdie bevinding is in teenstelling met wat die literatuurondersoek bevind het naamlik, dat die besit van 'n bemarking- en verspreidingsstelsel 'n algemene kriterium is waaraan aspirantvennote moet voldoen.

Daar is oorwegend saamgestem dat 'n vennoot oor 'n gunstige institusionele omgewing moet beskik. Twee van die vier respondente het ooreengestem en die ander het gedeeltelik ooreengestem. 'n Gunstige institusionele omgewing is dus 'n noodsaaklike kriterium waaraan aspirantvennote moet voldoen. Hierdie bevinding bevestig Child en Faulkner (1989:32) se mening, naamlik dat 'n gunstige institusionele omgewing 'n kriterium is waaraan waarskynlike vennote moet voldoen.

#### **4.4.7.2 Vennootverwante kriteria**

Vennootverwante kriteria verwys na die veranderlikes wat die nasionale of organisasiekultuur van vennote beskryf (Gerigner, in Child & Faulkner, 1998:32). Net soos taakverwante kriteria het vennootverwante kriteria 'n invloed op die seleksie van 'n gepaste vennoot. Die Staat se respondente is gevra om aan te dui tot watter mate die kriteria soos beskryf deur Child en Faulkner (1998:32) en Spekman et al., (2000:10) 'n invloed het op vennootseleksie. Die response word in figuur 4.27 grafies voorgestel.





N= 4

**FIGUUR 4.27: Vennootverwante kriteria wat 'n invloed het op vennootseleksie deur die Staat**

Hierdie vennootverwante kriteria wat in figuur 4.27 aangedui word, word beskou deur Child en Faulkner (1998:32) as algemene vereistes waaraan waarskynlike vennote moet voldoen. Daar is 'n beduidende aanduiding dat die respondente ooreenstem dat vorige vennootskapsverhoudings van die waarskynlike vennoot met ander of die eie organisasie 'n invloed het op vennootseleksie (sien figuur 4.27 - al die partye stem hiermee saam). Hierdie bevinding bevestig dat die aard van die vorige vennootskapsverhoudings 'n invloed het op vennootseleksie.

Aangaande verenigbaarheid en vertroue tussen topbestuur stem drie van die vier respondente ooreen dat dit 'n invloed het op vennootseleksie. Die Staat se respondente vereis dus dat daar 'n mate van verenigbaarheid en vertroue teenwoordig moet wees tussen die topbestuur van waarskynlike vennote en jou eie organisasie. Hierdie bevinding bevestig wat Spekman et al. (2000:10) bevind het naamlik, dat verenigbaarheid en vertroue tussen topbestuur 'n kriterium is waaraan aspirantvennote moet voldoen. Hieruit kan afgelei word dat vir die aangaan van 'n vennootskap daar vertroue moet wees tussen die vennote se topbestuur.

Die respondente het 'n verskeidenheid van response gegee in verband met die spesifieke grootte en struktuur van 'n organisasie. Een respondent het aangedui dat beide grootte en struktuur van 'n organisasie 'n invloed het op vennootseleksie. Twee ander respondente het aangedui dat hulle gedeeltelik hiermee verskil. Die laaste respondent was neutraal oor die invloed van grootte en struktuur van die organisasie op vennootseleksie. Hierdie response dui aan dat die grootte en die struktuur van organisasies wel 'n invloed kan hê op die waarskynlikheid van vennootseleksie. Maar dit is egter nie vir alle respondente belangrik nie. Hierdie bevinding bevestig wat Child en Faulkner (1998:32) meen algemene vennootverwante kriteria is wat 'n invloed het op vennootseleksie. Dus kan daar afgelei word dat die grootte en struktuur van 'n organisasie wel 'n invloed kan hê op die seleksie van 'n aspirantvennoot.

#### ***4.4.7.3 Riglyne wat vennootseleksie vergemaklik***

Sekere riglyne wat die seleksieprosesse rig is onder andere bewustheid van jou eie organisasie se behoeftes, met ander woorde selfanalise (Kanter, 1994: 100). Dit is ook nodig om verhouding aan te gaan met die potensiële vennote se bestuur. Volgens Kanter (1994:100) en Spekman et al.(2000:10) kan hierdie aanvangsverhoudings en kennismakings toekomstige verhoudings en onderhandelings tussen die organisasies bevorder. 'n Derde riglyn wat in die literatuur aangetref word is die bepaling van moontlike verenigbaarheid (Kanter, 1994:101; Morrison, 2001:9; Spekman et al, 2000:10). Die respondente is gevra om aan te dui of hulle oor 'n proses beskik wat die vennootseleksie kan vergemaklik. Nie een van die respondente het aangedui dat hulle oor 'n proses of riglyne beskik wat die vennootseleksie vergemaklik of verbeter nie. Hierdie bevinding is in teenstelling met wat Kanter (1994:100) aanbeveel naamlik dat partye verkieslik oor riglyne moet beskik wat die vennootseleksieproses kan vergemaklik en kan verbeter. Die gevolg hiervan is dat 'n gepaste vennoot geselekteer word. Kanter (1994:100) en Morrison (2001:9) het bevind dat tekorte aan riglyne aanleiding kan gee tot onnodige struikelblokke soos ongepaste vennote, onverenigbaarheid, slegte verhoudings en te veel teenkating en konflik tussen vennote. Hieruit kan dus afgelei word dat die Staat vennote waarskynlik in 'n slagkat kan trap indien daar nie aan 'n proses gewerk word vir effektiewe vennootseleksie nie.



#### 4.4.8 Kulturele passing

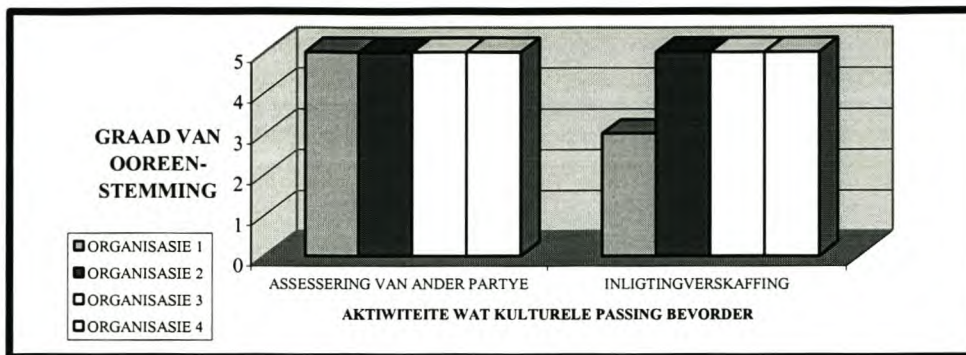
Daar word nie veel in die literatuur uitgebrei oor 'n definisie van genoegsame kulturele passing nie ("*cultural fit*"). Daar is egter ooreenstemming dat 'n aanvaarbare kulturele passing noodsaaklik is vir effektiewe vennootskap (Berquest et al., 1995:67; Child & Faulkner, 1998:231; Scheuing, 1996:29; Spekman et al., 2000:59-61). Die Staat se respondente is gevra om kulturele passing te beskryf. Die respondente se beskrywing van 'n kulturele passing behels die teenwoordigheid van die volgende:

- Begrip van onderliggende verskille tussen die partye, en effektiewe hantering daarvan.
- Toegewyde en eerlike optrede is 'n vereiste.
- Verenigbaarheid ten opsigte van die bereiking van die vennootskap se doel en ook ten opsigte van die benadering wat gevolg gaan word.

Uit die respons is dit duidelik dat die Staat se respondente waarde heg aan passing tussen vennote. Daar is ook duidelike verwagtinge van wat 'n aanvaarbare passing behels. Hierdie beskouinge van die staat se respondente stem ooreen met wat Berquest et al.(1995:67) Child en Faulkner (1998:231) Scheuing (1996:29) Spekman et al.(2000:59-61) aanbeveel vir 'n voldoende passing. Hieruit kan afgelei word dat die Staatsvennote goeie begrip toon vir kulturele passing wat die effektiwiteit van 'n vennootskap kan bevorder.

##### 4.4.8.1 Aktiwiteite wat kulturele passing bevorder

Die seleksie van 'n gepaste vennoot dien as 'n basis vir 'n effektiewe vennootskap, maar omdat daar inherent altyd organisatoriese verskille sal bestaan tussen vennote, is dit nodig om verenigbaarheid tussen die vennote te bewerkstellig. Die Staat se respondente is gevra om aan te dui watter aktiwiteite hulle implementeer om die passing te bevorder. Die Staat se graad van ooreenstemming aangaande meganismes wat benut word om hierdie passing tussen hulleself en die ander vennote te bevorder, word grafies in figuur 4.28 voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.28: Aktiwiteite wat geïmplementeer word deur die Staat om kulturele passing te bevorder**

Al die respondente stem ooreen dat hulle vennote vooraf assesseer. Duidelik is die Staat se respondente van mening dat voorafgaande assessering van vennote die passing tussen hulleself en die ander vennote bevorder. Die respondente se response bevestig die bevinding van Spekman et al. (2000:60), naamlik dat voorafgaande assessering 'n aktiwiteit is wat geïmplementeer word om kulturele passing te bevorder. Aangaande die verskaffing van relevante inligting van die eie organisasie aan die vennote, was daar ook 'n meerderheid ooreenstemming (sien figuur 4.28). Drie respondente stem saam en slegs een party staan neutraal teenoor die stelling dat verskaffing van inligting oor die eie organisasie kulturele passing bevorder. Die Staat se respondente is dus van mening dat indien hulle kennis omtrent hulle organisasie by die ander vennote verhoog, kan hulle die kulturele passing tussen hulleself en die ander vennote bewerkstel en bevorder. Hierdie bevinding is in ooreenstemming met wat Spekman et al.(2000:89) beskou as effektiewe wyses om kulturele passing te bevorder. Vanuit hierdie bevindings kan die afleiding gemaak word dat die Staat goeie begrip het vir kulturele passing, die waarde daarvan en ook hoe om dit te bevorder.

#### 4.4.9 Die vennootskapstruktuur

Organisasiestruktuur verwys na die werklike rangskikking van mag, outoriteit, verantwoordelikheid en meganismes om funksies en aktiwiteite uit te voer (Skidmore, 1995:114). Alter (2000:296) en Berquest et al.(1995:30) bevraagteken egter die kritieke rol en funksies van die "leidende deel" in 'n tradisionele sisteem binne die



vennootskapskonteks. Die groot verskil tussen die tradisionele organisasiestruktuur en 'n vennootskapstruktuur is die afwesigheid van tradisionele bestuurskontrole. Tradisionele bestuur is gebaseer op die beginsels van hiërargie en regiede beheerrange (Spekman et al., 2000:27). Die Staat se respondente is gevra om aan te dui wat hulle beskou die aard van die vennootskapstruktuur is. Vanuit die ondersoek het die Staat se respondente almal aangedui dat hulle saamstem dat die vennootskaporganisasiestruktuur buigbaar en aanpasbaar is. Geeneen van die respondente het aangedui dat hulle die vennootskapstruktuur as rigied ervaar nie. Duidelik beskou die Staat se respondente die aard van die beheerstruktuur as buigbaar en aanpasbaar. Hierdie beskouing van die staat se respondente stem ooreen met wat Alter (2000: 296) Berquest et al.(1995: 30) en Child en Faulkner (1998:37) as 'n ideale vennootskapstruktuur aanbeveel naamlik, buigbaarheid en aanpasbaarheid.

#### ***4.4.9.1 Die aard van die vennootskapbestuur***

Dit is baie selde dat daar 'n statiese, outokratiese beheer teenwoordig is in vennootskappe, en outoriteit word gewoonlik eweredig versprei tussen partye (Berquest et al., 1995: 30; Gabaja, 2001:54). Ondersoek is ingestel om vas te stel of die Staat se respondente met die bevinding van die literatuurondersoek ooreenstem. Die respondente is gevra om hulle mate van ooreenstemming aan te dui aangaande die aard van die bestuur binne die vennootskap. Die meerderheid het aangedui dat beheer nie outokraties en vas is nie (drie respondente het verskil en een het gedeeltelik verskil). Al die respondente het saamgestem dat hulle die beheer in die vennootskap as fasiliterend beskou; daar is dus 'n beduidende ooreenstemming dat die vennootskap se beheer fasiliterend is. Die respondente ervaar ook dat die beheer van vennoot tot vennoot kan wissel; al die respondente het hiermee saamgestem. Hierdie bevindings bevestig wat Berquest et al.(1995: 30) en Gabaja (2001:54) bevind het naamlik, dat beheer fasiliterend is en van vennoot tot vennoot kan wissel. Die respondente is ook die opsie gegee om enige ander tipes beheerstyle aan te dui. Daar was egter geen ander style aangedui nie.

Volgens Kanter (1996:105-107) kan beheer bewerk word deur koördinerende en integrerende. Hierdie bevinding is getoets in die ondersoek. Die Staat se respondente is gevra om aan te dui tot watter mate hulle ooreenstem met die stelling. Al vier die Staat se



respondente het aangedui dat hulle ooreenstem dat beheer bewerk kan word deur integrering. Dit is duidelik dat die Staat vennote oortuig is dat beheer effektief deur integrering bewerkstellig kan word. Hierdie bevinding bevestig dus wat Kanter (1996:105-107) aanbeveel oor hoe beheer in die vennootskap bewerk kan word.

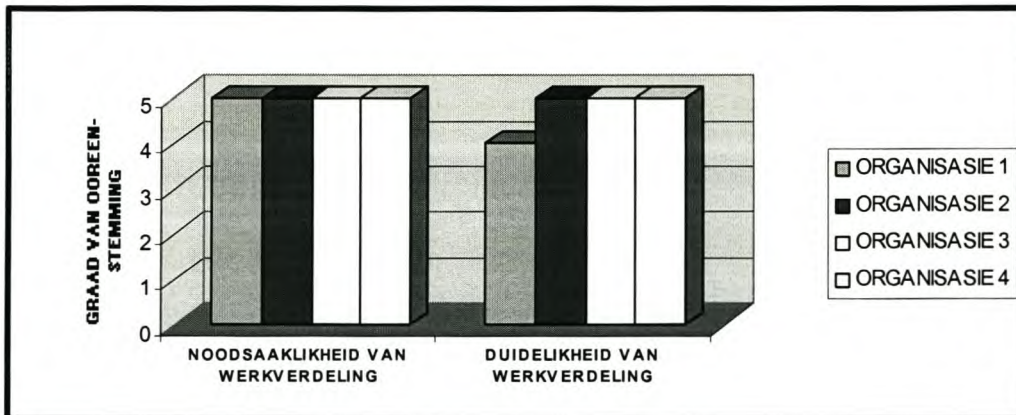
Verdere ondersoek is ingestel om te bepaal wat die redes is wat die Staat se respondente aanvoer vir die bewerkstelling van beheer deur integrering. Die respondente is dus gevra op hulle mening te motiveer. Die redes wat verstrekkend word hiervoor is onder andere dat die vennootskap slegs kan funksioneer indien daar goeie kommunikasie is en partye ten alle tye ingelig word aangaande verwickelinge (strategiese integrering). Daar moet sekerheid bestaan oor prosedures en benadering ten opsigte van taakuitvoering. Integrering is volgens die respondente hiervoor nodig. Partye moet verantwoordelikheid aanvaar vir werk wat aan hulle toegewys word. Dit lei tot die effektiewe funksionering van die vennootskap as geheel. Die respondent verduidelik dat die som van die vennootskap se dele groter is as die geheel. Al die dele moet dus geïntegreer word om 'n produk te lewer. Die redes wat aangevoer word deur die respondente stem ooreen met wat Kanter (1996:105-17) aanbeveel. Hierdie ooreenstemming bevestig dat die staatsvennoot hoë waarde heg aan integrering tussen die vennote ten einde 'n effektiewe vennootskap te bewerkstellig.

#### **4.4.10 Verdeling en koördinerings van werk**

Cronjé (1987:65) beklemtoon dat 'n duidelike uiteensetting van werk noodsaaklik is vir die sukses van 'n organisasie. Dieselfde geld vir 'n vennootskap as 'n organisasie. Indien daar nie 'n duidelike werkverdeling en koördinerings teenwoordig is nie, sal daar onsekerheid wees oor wie wat doen. As gevolg hiervan sal doelgerigtheid en effektiwiteit afneem (Cronjé, 1987:65). Aangesien gespesialiseerde insette bygedra word tot die vennootskap, is interafhanklikheid soveel hoër in 'n vennootskap in vergelyking met 'n tradisionele organisasie, en behoefte aan duidelike werkverdeling en koördinerings dus van noodsaaklike belang (Alter, 2000:289; Spekman et al., 2000:50). In hierdie ondersoek aangaande werkverdeling moes die respondente eerstens hulle mening aandui



aangaande die noodsaaklikheid van duidelike werkverdeling en koördinerings. Tweedens moes die respondente aandui in watter mate hulle ervaar dat werk wel duidelik in die vennootskap verdeel en gekoördineer word. Die response oor die noodsaaklikheid van duidelike werkverdeling en koördinerings, en die duidelikheid van hierdie verdeling in die vennootskap word in figuur 4.29 grafies voorgestel.



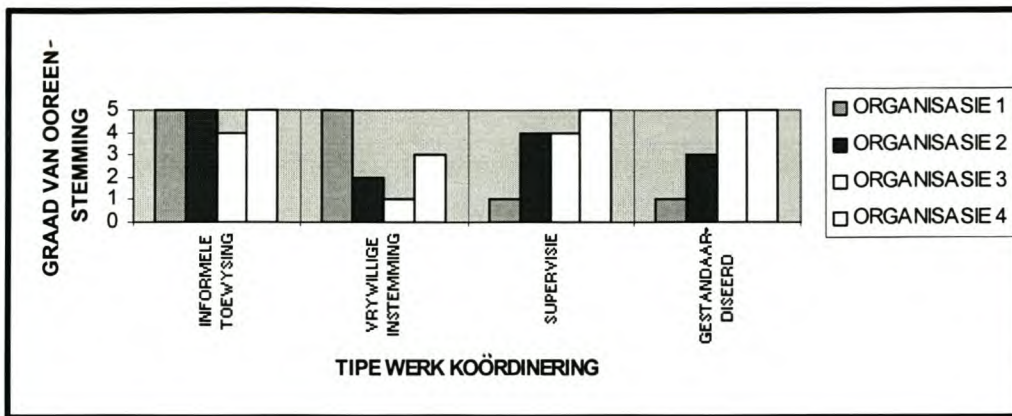
N= 4

**FIGUUR 4.29: Die noodsaaklikheid van werksverdeling en die duidelikheid van hierdie werkverdeling volgens die Staat**

Uit figuur 4.29 is dit duidelik dat al die respondente saamstem dat dit belangrik is om werk duidelik te verdeel. In aansluiting hierby het die respondente almal ook aangedui dat hulle ervaar dat werk duidelik verdeel is in hulle vennootskappe. Hierdie response van die respondente impliseer dat die respondente bewus is van hulle rolle en take in die onderskeie vennootskappe. Hierdie bevindings bevestig wat in die literatuuronderzoek aanbeveel word, naamlik dat duidelike werkverdeling noodsaaklik is vir effektiewe vennootskapsfunksionering.

#### **4.4.10.1 Wyses van werkverdeling en koördinerings**

Aangaande werkverdeling en koördinerings in die vennootskap is daar ook van die respondente gevra om aan te dui hoe hulle werk in die vennootskap verdeel en gekoördineer word. Hoe die werk van die korporatiewe respondente in die vennootskap verdeel word, word in figuur 4.30 grafies voorgestel.



N= 4

**FIGUUR 4.30: Wysies vir die verdeling en koördinerings van die Staat se werk in die vennootskap**

Volgens Fox et al. (1997:74) kan werk op vier verskillende wyses verdeel en gekoördineer word. Hierdie wyses is informele toewysing, vrywillige instemming tot werk, supervisie oor werkuitleiding en die standaardisering van werk. Daar word geen een regte wyse van werkverdeling en koördinerings vir 'n vennootskap aanbeveel nie (Gibaja, 2001:51-52). Die respons op die ondersoek het aangedui dat die Staat se respondente werk op 'n informele wyse in 'n vennootskap toewys. Die meerderheid, drie van die vier respondente (sien figuur 4.30) het aangedui dat hulle saamstem dat werk verdeel word deur informele toewysing. Slegs een respondent het aangedui dat werk verdeel word deur informele instemming. Die ander partye het verskil en gedeeltelik verskil dat werk toegewys word deur vrywillige instemming. Hierdie respons dui aan dat die Staat nie vrywillig instem vir werk in 'n vennootskap nie.

Aangaande die benutting van 'n supervisiesisteen om werk te koördineer, het een respondent saamgestem en twee het gedeeltelik saamgestem. Hierdie respons dui aan dat die Staat wel gebruik maak van die supervisiesisteen om werk in die vennootskap te koördineer. Wat egter interessant is, is dat die respondent wat aangedui het dat dit nie die supervisiesisteen benut nie, wel werk koördineer deur vrywillige instemming. Hierdie respons is 'n aanduiding dat die meerderheid van die Staat se respondente wel die supervisiesisteen benut, maar dat nie alle Staatspartye hierdie wyse van werkverdeling



benut nie. Hieruit word afgelei dat 'n kombinasie van werkverdeling en koördineringswyses benut word. En wat die een vennoot benut, is nie noodwendig dieselfde as 'n ander Staatsparty nie. Dit hang dus van vennootskap tot vennootskap af.

Soos met vrywillige instemming is daar ook 'n variasie van response aangaande die benutting van werkstandaardisering as metode om werk te verdeel en te koördineer. Twee van die respondente het aangedui dat werk wel gestandaardiseer is. Die ander het onderskeidelik verskil en was neutraal. Daar is dus 'n aanduiding dat sommige Staatsvennote werk in die vennootskap standaardiseer, maar soos die ander metodes word dit nie deur alle Staatsvennote benut nie. Hierdie bevindings aangaande wyses waarop werk verdeel en gekoördineer word in die vennootskap is nie in teenstelling met wat Fox et al. (1997:74) voorstel nie, omdat daar geen regte of verkeerde wyse is om werk in 'n vennootskap te verdeel en te koördineer nie (Gibaja, 2001: 51-52).

#### **4.4.10.2      *Persone met posbeskrywings***

Gibaja (2001:51) het bevind dat daar aan verskillende personeellede posbeskrywings gegee word in 'n vennootskap. Die Staat se respondente is gevra om aan te dui wie spesifieke posbeskrywings het ten opsigte van hulle rol in die vennootskap. Vanuit die response is daar 'n duidelike ooreenstemming (al vier van die vier response) dat slegs professionele werkers betrokke by die vennootskap 'n duidelik gedokumenteerde posbeskrywing het. Vanuit hierdie bevindings is dit duidelik dat die omvang van werk bepaal word deur die posbeskrywing van die professionele werkers. Gibaja (2001:51) dui egter nie aan wat die beste is vir 'n vennootskap nie, maar 'n posbeskrywing waarop daar vooraf gesamentlik deur die vennote ooreengestem is kan die effektiwiteit van die vennootskap verhoog omdat daar van die begin af duidelikheid bestaan oor die omvang van werk. Volgens Gabaja (2001:51) en Reilly (2001:64) kan onnodige konflik wat moeilik oplosbaar is so vermy word. Gesien in verband met die aard van werkkoördinerings, rig hierdie posbeskrywings waarskynlik ook die instemming tot werk, en ook wie aangewys sal word om sekere take uit te voer.

#### **4.4.11 Die vennootskapshulpbronne**

Volgens Alter (2000:298) is dit noodsaaklik dat elke vennoot 'n billike bydrae lewer tot die vennootskap. Die implikasie hiervan vir die organisering van hulpbronne behels die assessering van insette (of onkoste) en teruggawes (of voordele). Morrison (2001:9) beveel aan dat daar 'n balans moet wees tussen die insette (onkoste) en teruggawes (voordele), met ander woorde vir wat jy insit in die vennootskap moet iets terug ontvang word. Hierdie teruggawes of voordele moet die onkoste oorskry (Morrison, 2001:9). Die respondente is gevra om aan te dui in watter mate hulle ooreenstem met die noodsaaklikheid van so 'n balans in uitruiling. Die respondente moes ook aandui of hulle ervaar dat so 'n balans teenwoordig is in die vennootskap. Die response van die Staat se respondente het die standpunt dat die voordele die onkoste verbonde aan die vennootskap moet oorskry, beduidend ondersteun (al die respondente het hiermee saamgestem). Al vier respondente het ook aangedui dat hulle ervaar dat daar so 'n balans teenwoordig is in hulle onderskeie vennootskappe. Hieruit kan dus afgelei word dat die Staat bevoordeel word deur betrokkenheid by 'n ontwikkelingsvennootskap. Hierdie beskouing dat uitruiling gebalanseerd is, en dat daar wel 'n goeie balans in die vennootskappe teenwoordig is, is in ooreenstemming met wat Morrison (2001:9) aanbeveel.

##### **4.4.11.1      *Onkoste en voordele***

Met betrekking tot hulpbronassessering is die respondente gevra om aan te dui wat hulle bydra (onkoste) tot die vennootskap is, en wat hulle terug ontvang (voordele) vanuit die vennootskapsbetrokkenheid. Op hierdie oop, ongestruktureerde vrae word die Staatsrespondente se response vervolgens weergegee.

Uit die response is insette van die Staat onder andere die volgende:

- die fasilitering en of verskaffing van geleentheid;
- die verskaffing van finansiële ondersteuning en ook infrastruktuur;
- die verskaffing van geleentheid tot publieke blootstelling van die vennootskapsontwikkelingsprogramme;
- die beplanning en organisering van gemeenskapsontwikkelingsprogramme; en



- die spesialisvaardighede van werknemers.

Uit die response is daar die aanduidings dat die Staat bevoordeel word deur die betrokkenheid by vennootskappe deurdat doelstellings van programme bereik word op 'n koste-effektiewe wyse en meer persone bereik word deur samewerking met ander rolspelers. Die Staat ervaar dat betrokkenheid in die vennootskap ook goeie publieke blootstelling is en sodoende deursigtigheid aangaande betrokkenheid in gemeenskap bevorder.

Die response dui dus aan dat die Staat se respondente 'n balans ervaar in die uitruiling van voordele en insette. Die analise van insette en teruggawes wys egter daarop dat daar verskille is in wat die onderskeie Staatsvennote beskou voordele is en ook wat onkoste is. Die analise van voordele en onkoste verskil van vennootskap tot vennootskap en ook van vennoot tot vennoot. Hierdie bevinding stem in 'n groot mate ooreen met wat Alter en Hage (in Alter, 2000:298) bevind het wat algemene onkoste en voordele is.

#### **4.4.12 Algemene aanbevelings vir die verbetering van die vennootskapeffektiwiteit en of vennootskaporganisering**

Algemene aanbevelings wat die respondente van die Staat maak aangaande die vennootskap, behels onder andere dat die vennote ervaar dat die staatspartye betrokke by vennootskappe beter bekwaam moet wees (aangedui deur twee respondente). Die Staat as voorsiener moet dus sy verteenwoordigers beter daartoe in staat stel om deel te neem aan vennootskappe. Meer hulpbronne is dus nodig om 'n waardige en betekenisvolle bydraes te maak tot maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe. Ook beduidend uit die algemene aanbevelings is die toenemende behoefte om deelname in die vennootskap te struktureer (aangedui deur drie respondente). Die respondente beveel aan dat beleid geformuleer moet word waarin die betrokkenheid van die regeringspartye duidelik omskryf word. Twee van die respondente beveel aan dat al die partye toegewyd moet wees aan die vennootskap. Hierdie algemene aanbevelings stem ooreen met wat Kanter (1994: 100) voorstel vir effektiewe vennootskappe. Hieruit kan dus afgelei word dat die Staatsvennoot goeie begrip toon vir die idee van 'n effektiewe vennootskap en hoe dit bereik kan word.

#### 4.5 SAMEVATTING

In hierdie betrokke ondersoek is vier verskillende maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe ondersoek. Die respondente wat by hierdie navorsingstudie betrek is, is verteenwoordigers van die partye betrokke by die vennootskappe, onderskeidelik die korporatiewe vennote, die NSO vennote en die staatsvennote. Die bevindings wat gemaak is, hou hoofsaaklik verband met:

- Die beskrywing van die vennote aangaande die sektor wat hulle verteenwoordig, die aard van hulle betrokkenheid en die diensleweringsaktiwiteite waarby die onderskeie partye betrokke is in die vennootskap.
- Die elemente vir effektiewe vennootskap.
- Die aard van vennootskapsorganisering.

Met betrekking tot die eerste aangeleentheid naamlik die beskrywing van die vennote, is daar bevind dat ongeag van watter sektor die vennoot verteenwoordig of in watter kategorie die vennoot betrokke is, is samewerking en vennootskap moontlik tussen die partye. Die aard van die vennote se betrokkenheid is hoofsaaklik formeel. Daar is 'n toename in die benutting van 'n beleid wat die samewerking tussen al die ander partye rig. Deelname word dus toenemend beplan en gestruktureer. Die vennote se betrokkenheid is aktief omdat al die partye **saamwerk** en toegewyd is aan die gemeenskaplike ontwikkelingsdoelstelling. Die partye is respektiewelik betrokke by die diensvoorsieningsaktiwiteit (Korporatiewe vennoot, die Staat en of die NSO vennoot), en die produseringsaktiwiteit (NSO's, die Staat en soms die Korporatiewe vennoot).

In verband met die tweede aangeleentheid wat verwys na die elemente vir 'n effektiewe vennootskap is daar bevind dat die partye grotendeels ooreenstem met die noodsaaklikheid van die spesifieke elemente vir effektiewe vennootskap soos dit in Hoofstuk 2 beskryf is. Daar is bevind dat waarde onder andere geheg word aan die belangrikheid van individuele uitmuntendheid, belangrikheid, interafhanklikheid, investering, informasie, integrasie, institusionalisering en integriteit.



Die derde en laaste aangeleentheid van die betrokke ondersoek hou verband met die aard van die vennootskapsorganisering wat ten doel het om effektiewe vennootskap te bewerkstellig. Die verskillende komponente wat ondersoek is in hierdie studie vir effektiewe vennootskapsorganisering is:

- die redes vir die aangaan van die vennootskap;
- die lidmaatskap: vennootseleksie en kulturele passing;
- die vennootskapstruktuur en -beheer, en die aard van werkverdeling in die vennootskap; en
- die hulpbronne nodig vir effektiewe vennootskap.

Daar is bevind dat die korporatiewe vennoot, die NSO vennoot en die staatsvennoot verskillende redes het vir die aangaan van die vennootskap. Die NSO- en staatsvennote se redes is egter baie eenders. Daar is ook verskillende waarde wat geheg word aan kriteria vir vennootseleksie. Hierdie kriteria is verskillend van vennoot tot vennoot. Daar is egter 'n tekort en behoefte aan 'n vasgestelde proses wat die selektering kan vergemaklik en verbeter. Ten opsigte van kulturele passing is daar bevind dat die partye goeie insig toon ten opsigte van 'n gepaste passing. Die partye wend egter ook pogings aan of benut meganismes om mekaar beter te verstaan, om sodoende hierdie passing te bevorder. Die vennootskapstruktuur is van 'n buigbare en aanpasbare aard. Die partye beskou die bestuur in die vennootskap as fasiliterend. Die bestuur kan ook wissel van vennoot tot vennoot afhangende van die aard van die aktiwiteit, die aard van die vennote se bevoeghede en die behoefte van die vennootskap om aan te beweeg ten einde die gemeenskaplike doel te bereik. Ten opsigte van beheer is daar bevind dat die vennote nie almal gemaklik is met die beheer wat bereik kan word deur integrering nie. Hierdie is 'n aanduiding dat daar of wanbegrip bestaan aangaande integrering of partye het nog 'n groot behoefte aan outonomie. Integrering is nie veronderstel om die afhanklikheid van vennote te bedreig nie, dit het ten doel om effektiewe vennootskap te bewerk deur samewerking. Samewerking in 'n vennootskap kan effektief plaasvind wanneer die vennote integreer op verkieslik alle vlakke wat *betrekking* het tot die vennootskap. Die aard van werkverdeling in die vennootskap is baie duidelik. Almal betrokke by die vennootskap moet bewus wees van wie verantwoordelik is vir wat. Die werkkoördinerings

vind nie plaas op 'n eenvormige wyse nie. Dit kan egter geskied op een van die volgende wyses of 'n kombinasie daarvan naamlik, informele toewysing, vrywillige instemming, supervisie of baie selde standaardisering. Die tipe werkkoördinerings is afhanklik van die aard van die vennootskap en die aard van die vennoot se bydrae. Daar is bevind dat die vennote voordele en koste-analise as noodsaaklik beskou. Die hulpbronne in die vennootskap word georganiseer volgens die uitruilingsbeginsel naamlik, dat die voordele die onkoste moet oorskry. Die vennootskap funksioneer op gebalanseerde uitruiling. Die vennote voel dat indien hulle investeer in die vennootskap, moet hulle teruggawes ontvang. Al die partye ervaar dat hulle bevoordeel word uit hulle betrokkenheid by hulle onderskeie vennootskappe. Die voordele verbonde aan 'n ontwikkelingsvennootskap oorskry dus die onkoste.

Die resultate van die betrokke ondersoek het ook bevestig dat die organisering van 'n vennootskap 'n positiewe verband toon met die elemente van effektiewe vennootskap.

Ten slotte is daar daar bevind dat die organisering van 'n vennootskap tussen die korporatiewe sektor, die NSO sektor en die Staat wel aanleiding kan gee tot effektiewe vennootskappe.



## HOOFSTUK 5

### GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

#### 5.1 INLEIDING

Die oorhoofse doel van hierdie studie was om riglyne daar te stel vir die verbetering van die organisering van vennootskappe met die oog op effektiewer vennootskappe tussen die korporatiewe sektor, die Staat en NSO's in maatskaplike ontwikkeling.

Vervolgens sal gevolgtrekkings en aanbevelings op grond van die resultate van die ondersoek weergegee word. Die gevolgtrekkings word in drie afdelings aangebied, naamlik: die aard van die vennootskapstrategie in die huidige maatskaplike diensleweringkonteks in Suid-Afrika; elemente vir effektiewe vennootskap en die aard van die vennootskapsorganiserings.

#### 5.2 DIE AARD VAN DIE VENNOOTSKAPSTRATEGIE IN DIE HUIDIGE MAATSKAPLIKE DIENSLEWERINGSKONTEKS IN SUID-AFRIKA

Die gevolgtrekkings aangaande die partye en die aard van hulle betrokkenheid en die diensleweringseffektiwiteit waarby hulle betrokke is, word vervolgens bespreek:

##### 5.2.1 Die vennote en die aard van hulle betrokkenheid by die vennootskap

Die korporatiewe sektor, ongeag die besigheidsektor waarin dit geleë is, die NSO's, ongeag op watter maatskaplike kwessie daarop gefokus word, en die Staat, ongeag watter departement of watter vlak dit verteenwoordig, kan saamwerk in maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe. Hierdie vennootskappe neem toenemend 'n formele aard aan omdat dit deur beleid gerig word. Waar daar egter nie beleid geformuleer is vir samewerking met ander partye nie, soos grootliks in die NSO sektor, is daar wel 'n aanduiding dat die partye in die proses is om so 'n beleid saam te stel. Die aard van die partye se betrokkenheid is dus geïnstitusioneel weens die beskikbaarheid van 'n beleid. Die onderskeie vennote is betrokke by een of beide die diensleweringseffektiwiteit naamlik, *produsering* en *voorsiening*. Produsering verwys na die organisering en

ontwerp van die diens. Dit behels onder andere die finansiering of aankoop van 'n diens. Die *voorsieningsaktiwiteit* behels die lewering van die diens. Die korporatiewe party se betrokkenheid word grootliks gefokus op die produseringsaktiwiteite van die vennootskap maar dit kan egter ook in voorsiening betrokke wees. Die NSO's se betrokkenheid word gefokus op beide produsering en voorsiening. Die Staat se betrokkenheid is hoofsaaklik gefokus op produsering. Daar is egter ook betrokkenheid by voorsiening, maar dit is nie so algemeen soos produsering nie.

### **5.2 2 Die aard van die partye se betrokkenheid**

Die aard van die vennote se betrokkenheid is aktief. Uit die bevindings en vergelykings met die literatuur word die afleiding gemaak dat die korporatiewe party se betrokkenheid kan wissel vanaf 'n "ad hoc"-vorm tot 'n meer simbiotiese vorm. Daar is egter 'n aanduiding dat die betrokkenheid minder "ad hoc" is en toenemend van 'n simbiotiese aard is. Betrokkenheid is wel soms nog van 'n paternalistiese aard. Dit impliseer dat die korporatiewe party 'n groot invloed het op besluite wat geneem word in die vennootskapsprojek, en gewoonlik ook die laaste sê het oor die besluite. Hieruit kan afgelei word dat die korporatiewe vennoot waarskynlik omsien na sy investering in die vennootskap, maar hierdie tipe betrokkenheid kan die vennootskapsverhouding skaad, omdat 'n vennoot wat hierdie houding toon min vertrouwe toon in die ander vennote se bevoegdheid.

Die Staat en NSO vennote se betrokkenheid by vennootskappe neem ook 'n aktiewe aard aan. Beide hierdie partye beskou hulle betrokkenheid by die vennootskap as noodsaaklik vir die uiteindelijke bereiking van die ontwikkelingsdoelstelling. Die partye se betrokkenheid word gerig deur die ontwikkelingsprogram se doel. Die bereiking van hierdie doel motiveer die vennote om aktief betrokke te wees.

## **5.3 ELEMENTE VIR EFFEKTIEWE VENNOOTSKAP**

Die gevolgtrekkings aangaande elemente wat effektiewe vennootskap kan bewerkstellig behels die volgende:



### **5.3.1 Elemente wat effektiewe vennootskap bewerkstellig**

Die bevindings in die ondersoek dui aan dat die korporatiewe vennoot ander waarde heg aan die elemente as die Staat vennoot en die NPO vennoot. Hieruit kan afgelei word dat die elemente wat nodig is vir effektiwiteit vennootskap gebonde is en afhanklik is van die waarde wat die vennote aan die elemente heg. Wat egter beduidend is, is dat die korporatiewe party oorwegend saamgestem het met individuele uitmuntendheid, die uitruil van informasie, die integrering van die vennote, en integriteit. Beide die Staat en die NSO sektor het sterk ooreengestem dat al die elemente soos dit in Hoofstuk 3 beskryf, is noodsaaklik is vir effektiewe vennootskap.

## **5.4 DIE AARD VAN DIE ORGANISERING VAN VENNOOTSKAPPE**

Die doel van organisering is om te help dat doelwitte en die doelstelling van 'n instelling bereik kan word. Gevestigde strukture stel 'n vennootskap in staat om bemiddelende veranderlikes en turbulente tye te weerstaan. Hierdie strukture en prosesse moet gepas en effektief ontwerp word, sodat die doelwitte en doestelling van die vennootskap bereik kan word. Daar is egter geen riglyne vir goeie organisering nie. Daar is egter sekere komponente wat effektief georganiseer moet word. Aangaande vennootskapsorganiserings is daar ooreenstemming in literatuur dat onder andere die volgende komponente vooraf, en deurlopend georganiseer moet word ten einde effektiewe organisasie te bewerkstellig: die rede vir die aangaan van die vennootskap, die lidmaatskap van die vennootskap, die struktuur van die vennootskap, en die hulpbronne nodig vir die vennootskap.

### **5.4.1 Die rede vir die aangaan van die vennootskap**

Deur die omstandighede wat die aangaan van die vennootskap meer waarskynlik maak te isoleer, kan die redes vir die aangaan van die vennootskap bepaal word. In hierdie studie is daar bevind dat die onderskeie partye naamlik die korporatiewe vennoot, die NSO vennoot en die Staatsvennoot verskillende redes het vir die aangaan van vennootskappe. Hieruit kan afgelei word dat die partye hulle betrokkenheid by die vennootskap op

verskillende basisse sal regverdig. Die gevolg is dat die partye nie altyd dieselfde behoeftes het nie. Indien hierdie behoeftes nie verenigbaar is nie, kan dit komplikasies inhou vir die effektiwiteit van die vennootskap en uiteindelik ook die sukses van die vennootskap. Let wel, daar word nie van partye verwag om dieselfde redes te hê vir die aangaan van 'n vennootskap nie, maar die redes moet verenigbaar wees. Dus is dit belangrik om eerlik en openlik te wees oor hierdie redes.

Die redes vir die korporatiewe party om 'n vennootskap aan te gaan is gewoonlik om beter daartoe in staat te wees om mee te ding en om hulle korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsfunksie uit te brei. Die redes van die NSO's en die Staat is gewoonlik dieselfde. Die redes is die behoefte aan hulpbronne, die behoefte aan koste-effektiwiteit, die behoefte aan spoed en aanpasbaarheid, die behoefte aan mededingendheid, die behoefte om maatskaplike dienste uit te brei en die behoefte om ag te gee aan maatskaplike beleid.

#### **5.4.2 Die lidmaatskap van die vennootskap**

Die lidmaatskap van 'n vennootskap word beïnvloed deur twee aspekte naamlik die seleksie van 'n vennoot en die kulturele passing tussen die vennote.

##### **5.4.2.1 Vennootseleksie**

Daar is ooreenstemming in die literatuur dat vennootseleksie die sleutel is tot die sukses van die vennootskapstrategie. Die selektering van 'n vennoot is dus fundamenteel belangrik. Seleksie kan bepaal word volgens sekere kriteria, onderskeidelik 'taakverwante' kriteria en 'vennootverwante' kriteria. Ten opsigte van vennootseleksie is daar bevind dat die partye verskillende kriteria voorhou vir die seleksie van 'n gepaste vennoot.

1. Veranderlikes wat die korporatiewe party as belangrik beskou vir vennootseleksie is onder andere die volgende:
  - a. Taakverwante kriteria wat verwys na die veranderlikes wat verband hou met die funksionering van die vennootskap soos byvoorbeeld 'n gunstige institusionele omgewing en dat werknemers en bestuur bekwaam moet wees. Taakverwante



kriteria wat minder belangrik is, is beskikbaarheid van tegnologie, en toegang tot finansiële bronne.

- b. Vennootverwante kriteria wat verwys na die veranderlikes wat die vennote se organisatoriese kulture karakteriseer soos byvoorbeeld goeie vorige vennootskapsverhoudings met ander organisasies en ook met die eie organisasie (as daar enige was), en 'n verenigbaarheid op die topbestuursvlak. Vennootverwante kriteria wat vir die korporatiewe party van minder belang is, is onder andere die grootte en die struktuur van die waarskynlike vennoot.

2. Die NSO vennoot heg waarde aan die volgende kriteria vir vennootseleksie:

- a. Taakverwante kriteria wat verwys na die veranderlikes wat die NSO as belangrik beskou vir die uitvoering van die vennootskap is onder andere dat die potensiële vennoot toegang moet hê tot finansiële hulpbronne; dat hy moet beskik oor bestuurs- en werknemervaardighede; dat hy moet beskik oor tegnologie; dat daar 'n bemarkings- en verspreidingsstelsel moet wees en dat die institusionele omgewing gunstig moet wees.
- b. Vennootverwante kriteria wat spesifiek verwys na die potensiële vennoot se organisasiekultuur wat vir die NPO belangrik is, is onder andere die volgende: gunstige vorige vennootskapsverhoudings met die eie organisasie (indien daar was); gunstige vorige vennootskapsverhoudings met ander organisasies (indien daar was); 'n verenigbare vlak van vertroue tussen bestuur; die grootte van die potensiële vennoot; en die struktuur van die potensiële vennoot.

3. Die Staat beskou die volgende kriteria as belangrik vir vennootseleksie:

- a. Taakverwante kriteria wat verwys na die veranderlikes wat die Staat as belangrik beskou vir die uitvoering van die vennootskap is onder andere: bestuurs- en werknemerbevoegdheids gevolg deur 'n gunstige institusionele omgewing. Die Staatsvennote beskou beskikbaarheid van bemarkings- en verspreidingsstelsels as die kriteria wat die minste waarskynlik is om invloed op vennootseleksie te hê.
- b. Vennootverwante kriteria wat spesifiek verwys na die potensiële vennoot se organisasiekultuur wat vir die Staat belangrik is, is onder andere die

belangrikheid van gunstige vorige vennootskapsverhoudings met ander en die eie organisasie. Hierdie kriterium word gevolg deur die belangrikheid van verenigbaarheid en vertroue tussen die topbestuurslede. Wat waarskynlik die minste invloed op vennootseleksie sal hê is die grootte en struktuur van die potensiële vennoot.

Hiervan kan afgelei word dat elke party waarde heg aan verskillende kriteria vir vennootseleksie. Soms is daar, behalwe vir spesifieke kriteria, ook 'n vennootseleksieproses. Die proses wat die selektering van vennote kan vergemaklik is egter afwesig by die korporatiewe sektor en die Staat. Daar is 'n aanduiding dat die NSO sektor oor 'n selekteringsproses beskik en/of in proses is om 'n selekteringsproses te ontwikkel. Hieruit kan afgelei word dat die NSO sektor hulle proses vir vennootseleksie toenemend sistematiseer.

#### **5.4.2.2     *Kulturele passing***

Ten opsigte van die bewerkstelling van 'n kulturele passing is daar bevind dat kulturele passing nie so 'n groot bedreiging vir ontwikkelingsvennootskappe inhou nie. Die passing word egter bevorder deur identifisering met die gemeenskaplike doel wat gefokus is op maatskaplike welsyn en ontwikkeling. Indien alle vennote die gesamentlike doel eerste stel, dan sal daar 'n goeie passing sal wees. Verenigbaarheid word egter ook bewerkstellig wanneer daar wedersydse respek en begrip betoon word vir mekaar se onderskeie doelwitte. Aangesien die partye nie verwag dat hulle mekaar se optrede en gewoontes en ook doelwitte moet aanneem nie, is dit noodsaaklik dat daar ooreenstemming is oor probleemoplossingsmetodes. Eerlikheid in die vennootskap bevorder ook die kulturele passing.

Die vennote, behalwe vir die korporatiewe party, wend almal 'n aktiewe poging aan om die kulturele passing in ontwikkelingsvennootskappe te bewerkstellig. Die NSO bevorder die passing hoofsaaklik deur genoegsame inligting oor hulself te verskaf. Die Staat assesseer waarskynlike vennote vooraf deeglik sodat verskille vroegtydig geïdentifiseer word.



### **5.4.3 Die struktuur van die vennootskap**

Die gevolgtrekkings met betrekking tot die struktuur van die vennootskap word vervolgens binne die raamwerk van die aard van die struktuur, beheer en werkverdeling in die vennootskap bespreek.

#### ***5.4.3.1 Die aard van die vennootskapstruktuur en vennootskapsbeheer***

Daar is bevind dat die aard van die vennootskapstruktuur buigbaar en aanpasbaar is. Die korporatiewe party, die NPO party en die regeringsparty het aangedui dat hulle die aard van die vennootskapstruktuur as buigbaar en aanpasbaar ervaar. Hierdie bevinding stem ooreen met wat die literatuur aanbeveel die aard van die vennootskapstruktuur moet wees. Die aanpasbaarheid en buigbaarheid van die struktuur maak die vennootskapstrategie 'n ideale respons op die toenemend veranderende omgewing.

Die meerderheid van die korporatiewe, NSO en Staat se respondente beskou die beheer van die vennootskap as fasiliterend. Die beheer kan wissel van vennoot tot vennoot afhange van die aard van die aktiwiteit, die vennote se bevoegdhede en die behoefte van die vennootskap om aan te beweeg ten einde die doelstelling te bereik. Dit blyk dus dat die "ego's" van die vennote nie 'n invloed het op hulle gesag en outoriteit in die vennootskap nie. Die vennote respekteer mekaar en mekaar se bevoegdhede.

Daar is egter verskil van mening oor die stelling dat beheer in 'n vennootskap bereik kan word deur integrering. Die korporatiewe party is neutraal hieroor, terwyl beide die NSO en Staat se vennote dit as aanvaarbaar beskou. Dit blyk dat die korporatiewe party integrering as 'n bedreiging beskou vir die onafhanklike bestaan van die onderskeie vennote. Dit is 'n geregtigde vrees, maar integrering moet slegs plaasvind met betrekking tot die vennootskap. Totale integrering mag ook die volhoubaarheid van ontwikkeling van die onderskeie partye beperk. Daar is dus 'n behoefte aan bewustheid van die omvang van integrering ten einde beheer te bewerkstellig.

#### ***5.4.3.2 Werkverdeling in die vennootskap***

Ten opsigte van die aard van die werkverdeling in die vennootskap is daar bevind dat die vennote saamstem dat dit nodig is dat alle partye bewus moet wees van wie verantwoordelik is vir wat. Die vennote ervaar ook dat die omvang van die werk baie duidelik uiteengesit moet word in die vennootskappe. Die vennootskap se funksionering is dus afhanklik van elke party se insette en die interafhanklikheid tussen die partye wat die 'gom' is wat hulle bymekaar hou.

Daar is bevind dat daar geen eenvormige wyse is waarop werkverdeling in die vennootskap moet geskied nie. Die bevinding dui egter daarop aan dat die werk in 'n vennootskap volgens 'n kombinasie van informele toewysing, vrywillige instemming, supervisie en standaardisering gekoördineer word.

Die meerderheid van die persone in die vennootskap wat 'n posbeskrywing het, is professionele werkers en die bestuurders van die vennootskap. Weereens varieer dit van vennootskap tot vennootskap, afhangend daarvan of die verteenwoordigers van die onderskeie vennote professionele persone is en of hulle as bestuurders van die vennootskap aangewys word, en/of as vrywilligers betrokke is by die vennootskap.

#### **5.4.4 Assessering van hulpbronne in die vennootskap**

Die organisering van hulpbronne in die vennootskap behels die assessering van insette (koste) en teruggawes (voordele) in die vennootskap. Gevolglik word die gevolgtrekkings ten opsigte van die aard van organisering van hulpbronne, die insette van vennote en voordele wat ontvang word, weergegee.

##### ***5.4.4.1 Die aard van die hulpbronnuitruiling in die vennootskap***

Die respondente beskou dit as noodsaaklik dat die voordele die onkoste moet oorskry. Die korporatiewe vennoot, NSO vennoot en die Staat heg hoë waarde aan die beginsel van gebalanseerde uitruiling. Indien 'n vennoot ervaar dat die betrokkenheid nie die moeite werd is nie omdat die koste verbonde te hoog is in vergelyking met die voordele,



dan bestaan die waarskynlikheid dat die party nie betrokke sal raak by die vennootskap nie.

Die insette van die onderskeie partye hang af van die aard van die vennootskap en die vennoot se bekwaamhede. Die teruggawes of voordele wat die vennote ontvang word egter ook bepaal deur die vennote se individule doelwitte vir die vennootskap. Bereiking van die doelwitte is die artikulasie van die voordele. Hierdie voordele wat die vennootskap inhou vir 'n party, is gewoonlik die redes wat partye dryf om betrokke te raak.

## **5.5 AANBEVELINGS**

Na aanleiding van die voorafgaande gevolgtrekkings word die volgende aanbevelings gemaak:

### **5.5.1 Partye betrokke by maatskaplike ontwikkelingsvennootskappe moet beskik oor 'n beleid wat betrokkenheid by die vennootskap kan rig. Verantwoordelikheid moet aanvaar word vir een of beide van die volgende dienslewingsaktiwiteite:**

1. Voorsieningsaktiwiteit: dit verwys na die organisering, of ontwerp van 'n diens. Dit behels onder andere finansiering. Die Staat, NSO en/ of die korporatiewe sektor kan verantwoordelikheid aanvaar vir hierdie aktiwiteit in 'n vennootskap.
2. Produseringsaktiwiteit: dit verwys na die eintlike skepping (implementering) of lewering van die diens. Gewoonlik kan die Staat en/ of die NSO vennoot verantwoordelikheid aanvaar vir hierdie aktiwiteit in 'n vennootskap.

### **5.5.2 Die aard van die korporatiewe vennoot, die NSO vennoot en die Staat se betrokkenheid by die vennootskap moet aktief wees. Dit behels dat hulle saam met die ander partye moet werk op 'n gestruktureerde, beplande wyse ten einde 'n gedeelde visie te bereik. Die outoriteit (beheer) moet bepaal word deur die samewerkende struktuur.**

**5.5.3 Daar is geen vasgestelde formule wat vennootskapsukses bepaal nie. Daar is egter elemente wat 'n vennootskap se kanse op sukses sal verhoog. Dit is belangrik dat al die vennote in die vennootskap duidelike begrip moet hê van hierdie elemente. Daar moet ook eenstemmigheid oor die elemente wees tussen die vennote. Hierdie elemente is onder andere die volgende:**

1. Die vennote moet almal *uitmuntend* wees in wat hulle doen, en dus iets van waarde hê om tot die vennootskap by te dra.
2. Die vennootskap moet 'n *prioriteit* wees vir alle vennote. Die vennootskap moet ewe belangrik vir almal in die vennootskap wees.
3. Die partye moet mekaar nodig hê om 'n sekere doel te bereik. Dus moet die partye *interafhanklik* wees van mekaar om die vennootskapsdoelwitte te verwesenlik.
4. Die partye moet iets bydra tot/*investeer* in die vennootskap. Hierdie bydrae/investering word bepaal deur die vennoot se spesialiteit. Deur die bydrae bewys die vennoot dat hy 'n aandeel het in die ontwikkelingsprojek waaraan daar gesamentlik gewerk word, en ook in die verhouding.
5. Die *kommunikasie* tussen die partye moet oop wees. Dit is egter slegs nodig dat inligting aangaande die vennootskap met mekaar gedeel word.
6. Die partye moet met mekaar integreer, op verskeie vlakke indien nie op alle vlakke nie. 'n Sterk identifisering met 'n gedeelde doelwit vergemaklik integrering en die gevolg is 'n goeie passing wat sukses in die hand werk.
7. Die vennootskapsverhouding moet *geïntitutionaliseer* word. Dit behels strukturering, duidelike werkverdeling, en formalisering soos 'n gesamentlike beleid vir die vennootskapstrategie.
8. Die vennote moet mekaar, en mekaar se bydraes en insette respekteer. Hierdie *integriteit* sal die vertrouensverhouding ondersteun en ook die partye se toegewydheid tot die vennootskap bevorder.

**5.5.4 Partye moet bewus wees van die redes waarom hulle 'n vennootskap met ander partye aangaan. Die partye moet eerlik en openlik oor hierdie redes wees. Hierdie redes verskaf 'n legitieme basis vir die betrokkenheid van die party by die vennootskap, en 'n basis waarop besluite geneem kan word.**



**Hiedie redes verskil van party tot party en dit kan onder andere die volgende behels:**

1. Omstandighede wat vir die korporatiewe sektor kan dien as redes vir die aangaan van die vennootskap is die volgende:
  - Behoeftte om meer mededingend te wees; behoefte om dienste uit te brei; behoefte aan spoed en aanpasbaarheid; en behoefte aan koste-effektiwiteit.
2. Omstandighede wat aanleiding gee tot die aangaan van 'n vennootskap vir NSO's is die volgende:
  - Behoeftte aan finansiële hulpbronne; behoefte om dienste uit te brei; behoefte om mededingend te wees; behoefte om tyd te bespaar en aanpasbaar te wees; behoefte om koste-effektief te wees en te spaar; behoefte om te konformeer aan beleidsriglyne.
3. Omstandighede wat kan dien as redes vir die aangaan van 'n vennootskap vir die Staat is die volgende:
  - Behoeftte aan hulpbronne; behoefte om dienste uit te brei; behoefte om mededingend te wees; behoefte om aanpasbaar en buigbaar te wees; behoefte om koste-effektief te wees en te spaar; behoefte om te konformeer aan beleidsriglyne.

**5.5.5 Kriteria moet bepaal word waarvolgens vennote geselekteer word. Hierdie kriteria moet verdeel word in taakverwante kriteria en vennootverwante kriteria. Hierdie kriteria behels onder andere die volgende:**

1. Taakverwante kriteria behels die identifisering van veranderlikes wat die uitvoering van die vennootskap sal moontlik maak, soos toegang tot finansiële hulpbronne; bestuurs- en werknemervardighede; beskikbaarheid van tegnologie; beskikbaarheid van 'n bemarkings- en verspreidingsstelsel en 'n gunstige institusionele omgewing.
2. Vennootverwante kriteria verwys na die veranderlikes wat die waarskynlike vennoot se nasionale of organisatoriese kultuur karakteriseer, soos onder andere gunstige vorige vennootskapsverhoudings (met eie organisasie en/of ander organisasies); 'n graad van verenigbaarheid en vertroue tussen

topbestuurslede; die grootte en organisasiestruktuur van die waarskynlike vennoot.

**5.5.6 Waarskynlike vennote moet bewus wees van die kriteria wat deur die ander partye gestel word. Hierdie kriteria is verskillend van sektor tot sektor, en soms ook van vennoot tot vennoot. Aanbevelings vir die vennootseleksieproses is onder andere die volgende:**

1. Partye wat beplan om vennote te selkteer moet 'n proses ontwikkel waarvolgens die seleksie kan geskied. So 'n proses moet daarop gerig wees om die seleksie van vennote te vergemaklik en te verbeter. So 'n proses kan onder andere die volgende inhoud: (1)self analise (weet wat jou organisasie soek, wat die behoeftes is en hoe dit aangespreek kan word); (2)verhoudings bewerkstelling (deur netwerke te vorm); en (3)bewerkstelling van verenigbaarheid (veral oor die vennootskapdoel, organisasiewaardes en -beginsels. Verskille kan so bepaal word, en ondersoek moet gedoen word oor wat dit sal inhoud om die verskille te oorkom. Let wel, die verskille is nie so belangrik soos die manier (proses) waarop die verskil oorkom gaan word nie.

**5.5.7 'n Kulturele passing ("*cultural fit*") moet tussen die vennote in 'n vennootskap bewerkstellig word, omdat daar altyd organisatoriese verskille sal wees tussen die partye. Daar moet ooreenstemming tussen die vennote wees ten opsigte van 'n aanvaarbare kulturele passing. Aktiewe pogings moet aangewend word deur al die vennote ten einde hierdie passing te bewerkstellig. Hierdie pogings kan onder andere die volgende behels:**

1. Die passing kan bevorder word deurdat alle partye identifiseer met die gemeenskaplike doelstelling. Hierdie doelstelling is in ontwikkelingsvennootskappe gefokus op maatskaplike welsyn en ontwikkeling.
2. Aanvangsassessering van partye. Dit behels dat verskille vroegtydig geïdentifiseer word. Die verskille en die wyse waarop verenigbaarheid bewerkstellig en onderhandel word, moet gerespekteer word.
3. Partye moet eerlike inligting wat betrekking het tot die vennootskap, oor hulself aan die ander vennote verskaf.



**5.5.8 Die vennootskapstruktuur moet buigbaar en aanpasbaar wees. Alle partye moet die tipe struktuur as die ideale beskou. Die aard van die beheer in die vennootskap moet fasiliterend wees, die beheer moet ook van party tot party kan wissel afhangende van die aard van die aktiwiteit, die vennote se bekwaamdheid en die behoefte van die vennootskap om aan te beweeg ten einde die doel van die vennootskap te bereik. Die beheer kan deur integrering op die volgende wyses bewerk word bereik word:**

1. Alle partye betrokke by die vennootskap moet ten alle tye ingelig word sodat hulle deurgaans bewus is van die aktiwiteite van die vennootskap. Sodoende kan vennote mekaar wedersyds help om besluite te neem en om probleme op te los.
2. Supervisors of middelvlakbestuurders moet samewerking tussen die vennote bevorder en bewerkstellig deur saam met vennote te werk aan die ontwikkeling en implementering van planne en protokolle wat werknemers in staat sal stel om effektief en doelgerig saam te werk.
3. Genoeg hulpbronne moet voorsien word vir die daaglikse funksionering van die vennootskapsaktiwiteite. Aktiwiteite moet op so 'n wyse gefasiliteer word dat maksimum prestasie bewerkstellig word.
4. Vriendskappe en vertrouensverhoudings moet tussen die vennote ontwikkel word. Sodoende sal daar uiteindelik 'n gedeelde vennootskapskultuur ontwikkel en op dié manier sal partye deur mekaar bemagtig word.

**5.5.9 Werkverdeling in die vennootskap moet duidelik wees, omdat vennote in die vennootskap spesialisbydraes maak, en ook oor verskillende spesifieke vaardighede beskik. Laasgenoemde verhoog die interafhanklikheid tussen die vennote. Sonder duidelike werkverdeling sal die vennote onseker wees wat om te doen, en ook wie verantwoordelik is vir wat. Duidelike werkverdeling kan as volg bewerkstellig word:**

1. Werkverdeling kan gedoen word of deur informele toewysing, of vrywillige instemming, of deur supervisie. 'n Kombinasie van die metodes word aanbeveel.

2. Posbeskrywings kan gegee word aan spesifieke verteenwoordigers van die onderskeie vennote. Die posbeskrywings moet gesamentlik vooraf deur die vennote bepaal word. Die posbeskrywing kan onder andere wees vir die professionele persone in die vennootskap, die bestuurders in die vennootskap, en of al die betaalde personeel in die vennootskap.

**5.5.10 Die partye moet voordat hulle betrokke raak by die vennootskap bepaal wat hulle kan bydra tot die vennootskap. So-ook moet bepaal word wat terug verwag word. Die voordele wat 'n vennootskap genereer moet die onkoste oorskry. Gebalanseerde uitruiling in die vennootskap kan hoofsaaklik bepaal word deur:**

1. Assessering van kostes (insette) en voordele (teruggawes). Die partye moet bewus wees dat daar 'n balans in uitruiling teenwoordig moet wees, met ander woorde, indien iets gegee word, moet iets terug ontvang word.

**5.5.11 Verdere navorsing ten opsigte van die bevordering van effektiewe vennootskappe moet gedoen word, en daar moet veral gefokus word op die volgende:**

1. Die invloed van toenemende strukturering van vennootskappe in maatskaplike welsyn en ontwikkeling. Hiermee saam moet ook bepaal word watter bydrae hierdie vennootskappe lewer tot maatskaplike welsyn en ontwikkeling in Suid-Afrika. Hierdie voorgestelde navorsing kan dan dien as verdere voorspraak vir die benutting van die georganiseerde vennootskapstrategie in maatskaplike welsyn en ontwikkeling.



## BRONNELYS

African National Congress (ANC). 1994. *The reconstruction and development Programme: A Policy Framework*. Johannesburg: Umonyano Publications.

Alperson, Myra. 1995. *Foundations for a new democracy: Corporate Social Investment in South-Africa*. Johannesburg: Ravan Press.

Alter, C.F. 2000. Interorganizational Collaboration in the Task Environment. In *The Handbook of Social Welfare Management/ geredigeer deur Patti, R.J. Kalifornië: Sage Publications*. p. 283-302.

Babbie, E. 1995. *The Practice of Social Research*. 8ste uitg. USA: Wadsworth Publishing Company.

Bennet, R.J. & Krebs, G. 1991. *Local economic development: Public private partnership initiation in Britain and Germany*. New York en Londen: Belhaven Press

Berquest, W., Betwee, J. & Meuel, D. 1995. *Building Strategic Relationships: How to extend your Organization's reach through partnerships, alliances, and joint ventures*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Billis, D. 1993. Partnership: a policy in search of implementation. In *Organising Public and Voluntary agencies*. Londen: Routledge. p. 184- 200.

Bowie, N. 1991. New Directions in Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, Julie/Augustus: 56- 86.

Brown, F.H & Partab, R. 1999. Social Work in the new South Africa: Which way for justice and development?. *Social Work/ Maatskaplike Werk*, 35(2): 138- 151.

Butler, Richard. J & Wilson, David. C. 1990. *Managing voluntary and non-profit organizations*. Londen en New York: Routledge.

Cannon, Tom. 1994. *Corporate Responsibility: A textbook on Business Ethics, Governance, Enviroment- Roles and Responsibilities*. Londen: Pitman Publishing.

Child, J. & Faulkner, D. 1998. *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.

- Cronjè, J.I 1987. Administrasie as basiese komponent in die funksionering van die vrywillige welsynsorganisasie. Tesis (Dokter in die Maatskaplike Werk), Universiteit van Stellenbosch.
- Cronjè, J.I. 1998. Social Work Management: An Empowerment Model. In *Developmental Social Work in South Africa*/ geredigeer deur Mel Gray. Kaapstad: David Philip Publishers. p.104-116.
- Cross, C., Clark, C. & Bekker, S. 1995. *Coming clean: Creating transparency in development funding in South Africa*. Durban: Indicator Press.
- Dluhy, Milan. J. 1990. *Building Coalitions in the human services*. Kalifornië: Sage Publications
- Dominelli, L. 1997. Social Work and Social Development: A Partnership in Social change. *Journal of Social Development in Africa*, 12. (1): 29- 38
- Elliott, D. 1993. Social Work and Social Development: Towards integrative model for social work practice. *International Social Work*, 36: 21- 36.
- Eveleth, A. 1999. Companies want returns on social investment. Electronic Mail & Guardian [intyds], 9 Maart 1999 Available: [http://www.mg.co.za/mg/news/99mar1/9mar-social\\_investment.html](http://www.mg.co.za/mg/news/99mar1/9mar-social_investment.html) [24 May 2001].
- Fawzy, S. & Galal, A.(red). c1999. *Partners for development: New roles for government and the private sector in the Middle East and North Africa*. Washington DC: The international Bank of Reconstruction and Development.
- Ferrara, F.F. 1996. Interagency Communication Measure (ICM): A Survey instrument to enhance interagency collaboration. *The Clinical Supervisor*, 14 (1): 175- 187.
- Fox, W., Schwella, E. & Wissik, H. 1997. *Public Management*. Derde uitgawe. Kaapstad: Juta & Co. Ltd.
- Friedman, M. 1982. *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gibaja, M.G. 2001. An exploratory study of administrative practice in collaboratives. *Administration in Social Work*, 25(2): 39- 59.



Gibbs, A. 2001. Partnerships between the probation service and voluntary sector organizations. *British Journal of Social Work*, 31: 15- 27.

Gibelman, M. 2000. Structural and Fiscal Characteristics of Social Service Agencies. In *The Handbook of Social Welfare Management/ geredigeer deur Patti, R.J. Kalifornië: Sage Publications*. p. 113- 131

Gilbert, N., Specht, H., & Terrel, P. c1993. The Field of Social Welfare Policy. In *Dimensions of social welfare policy /geredigeer deur Gilbert, N., Specht, H., & Terrel, P.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Gray, M. (red.) 1998. *Developmental Social Work in South-Africa: Theory and Practice*. Kaapstad & Johannesburg: David Philip Publishers.

Harnett, Claire. F. 1992. The role of the industrial social worker in corporate community relations. Tesis (Magister in Sosiale Wetenskappe), Rhodes Universiteit.

Hatch, Mary-Jo. 1997. *Organization Theory. Modern Symbolic and Post Modern perspectives*. Verenigde State: Oxford Univerity Press

Henneman, E., Lee, J.L., & Cohen, J. 1995. Collaboration: A concept analysis. *Journal of advanced nursing*, 21: 103- 109.

Innovation through Partnerships. Datum onbekend. [Intyds] Beskikbaar: <http://www.innovation-partnership.org/theSite/index.cfm?fuseaction>. [24 Mei 2001]

Kanter, R.M. 1994. Collaborative Advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*. Julie/Augustus: 96- 108.

Kleinhans, C.A. 1994. Samewerkingsraamwerk op Sosialebetrokkenheidsgebied tussen 'n Besigheidorganisasie in die Visbedryf en die Gemeenskappe waarin die besigheid gesetel is. Skripsie (Magister in Besigheidbestuur en -administrasie), Universiteit van Stellenbosch.

Kleinschmidt, H. 1997. So much money for so little do- gooding. Electronic Mail and Gaurdian [Intyds]. Beskikbaar: [http://www.mg.co.za/mg/news/97oct1/13oc-social\\_spending.html](http://www.mg.co.za/mg/news/97oct1/13oc-social_spending.html) [24 Mei 2001]

- Landau, E.F. 1994. *Developing a funding strategy for South Africa's public sector*. South Africa: The World Bank South African Department.
- Lewis, J.A., Lewis, M.D. & Soufl  , F. 1993. *Management of Human Service Programs*. 2de uitg. Kaliforni  : Brooks/Cole Publishing Company.
- LGMB *kyk* The Local Government Management Board.
- Liebenberg, S. 2000. Non Government Organisations as agents of development. In *Introduction to development studies* / geredigeer deur Swanepoel, H. & De Beer, F. 2de uitg. Halfway House: International Thomson Publishing. p.65-78.
- Limirick, D. & Cunningham, B. 1993. *Managing the new Organization. A Blueprint for Networks and Strategic Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lloyd, T. 1993. *The Charity Business. The new Philanthropist*. Londen: John Murray Publications.
- Makinta, V. & Schwabe, C. (red.) 2000. *Development Funding in South Africa 1998-1999*. Pretoria: Human Sciences Research Council.
- Makinta, V. & Schwabe, C. 2000. *Development Funding in South Africa 1998- 1999*. Pretoria: Human Sciences Research Council.
- Marx, J.D. 1996. Strategic Philanthropy: An Opportunity for partnership between Corporations and Health/ Human service agencies. *Administration in Social Work*, 20(3): 57- 73.
- McKendrick, B. 1998. Editorial: Learning from the past, building for the future: The transformation of social welfare and social work in South-Africa. *Social Work/ Maatskaplike Werk*, 34(1): i – iii.
- McKintosh, M. 1992. Partnership: Issues of Policy and Negotiation. *Local Economy*, 7(3): 210- 224.
- Menefee, D. 2000. What managers do and why they do it. In *The Handbook of Social Welfare Management*/ geredigeer deur R. Patti. Kaliforni  : Sage Publications. p. 247-266.



- Mersham, G.M., Rensburg, R.S. & Skinner, J.C. 1995. *Public Relations, development and social investment: A South-African perspective*. Pretoria: J.L. van Schaik Publishers.
- Midgley, J. 1995. *Social Development: The developmental perspective in social welfare*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Midgley, J. 1999. Growth, redistribution and welfare: Toward Social Investment. *Social Service Review*, 73(1): 3-21
- Midgley, J., Tracy, B.M. & Livermore, M. 2000. *The Handbook of Social Policy*. Kalifornië: Sage Publications, Inc.
- Miller, G. 2001. Direkteur, Direktoraat van Navorsing en Ontwikkeling, Departement van Maatskaplike Dienste, Provinsiale Administrasie Wes-Kaap: Persoonlike onderhoud: 11 Oktober 2001.
- Miller, K., Fein, E., Bishop, G. & Murray, C. 1985. Public-Private Collaboration and permanency planning. *Social Casework: The Journal of contemporary Social Work*, April: 237- 241.
- Monaheng, T. 1995. Rural development and community participation in Lesotho. Tesis (D.Litt. et Phil.), Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria.
- Morrison, J. 2001. Service Coordination: Practical Concerns for Community Practitioners. Ongepubliseerde werk.
- Mouton, J. & Marais, H.C. 1985. *Metodologie van die geesteswetenskappe: basiese begrippe*. Johannesburg: NCRC
- National Business Initiative (NBI). 2000. *Annual Report 1999-2000*. Johannesburg: NBI Resource Centre.
- O'Brien, R. 2000. Corporate community policy: Phases and characteristics of interventions in South-Africa. *People Dynamics*, 18(1): 22- 25.
- Patel, L. 1998. NGO's and the service delivery challenge. *Social Work/ Maatskaplike Werk*. 34(1): 112-123.
- Patti, R.J. (red). 2000. *The Handbook of Social Welfare Management*. Kalifornië: Sage Publications.

- Reilly, T. 2001. Collaboration in action: An uncertain process. *Administration in Social Work*, 25(1): 53- 74.
- Rockey, V.(red.) 1998. *Handbook of Corporate Social Investment and Development: 1998*. Rivonia: BMI Publications.
- Rockey, V.(red.) 2000. *The Corporate Social Investment Handbook: 2000*. Wes-Kaap: A Trialogue publication.
- Rossouw, D. 1994. *Business ethics: A Southern African Perspective*. Halfway House: Southern Book Publishers.
- Saldanha, E. 2001. SANGACO: The Non-Profit Partnership. Datum onbekend [Intyds]. Beskikbaar: <http://www.sangoco.org.za/prog/fin-sust/partnership.html>. 6 Junie 2001.
- Scheuing, E.E. 1994. *The Power of Strategic Partnering*. Oregon: Productivity Press (Vol. 3 of the Management Master Series)
- Schmid, H. 2000. Agency-Environment Relations: Understanding Task Environments. In *The Handbook of Social Welfare Management/* geredigeer deur Patti, R.J. Kalifornië: Sage Publications. p. 133- 154.
- Schnall, S. M. 1989. How big business can help the Human services and vice versa. *Public Welfare*. Somer 1989: 7- 17.
- Skidmore, R. A. c1995. *Social Work Administration: Dynamic Management and Human Relationships*. 3de uitg. Verenigde State van Amerika: Allyn and Bacon.
- Smith, H.W. 1993. The maturity of corporate giving and its long-term consequences. *Non-profit management and leadership*, 4(2) :215- 228.
- Smith, J.P. c1996. Why include the excluded? In *Partnerships Against Poverty/* saamgestel deur The Local Government Management Board. Londen: LGMB. p.1- 4.
- South Africa (Republic of). Department of Social Welfare. 1999. *Financing Policy: Developmental Social Welfare services- 1999*. Pretoria: Government Printer.
- South Africa (Republic of). Department of Welfare. 1997. *White paper for social welfare: February 1997*. Pretoria: Government Printer.



- Spekman, R.E., Isabella, L.A. & MacAvoy, T.C. 2000. *Alliance competence: Maximizing the value of your partnership*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Strydom, P. 1993. Key alliances. Practical model to achieve and develop empowerment. *Finance Week*. Oktober 21- 27: 37- 38.
- Sturgeon, Shona. 1998. The future of casework. In *Developmental Social Work in South-Africa: Theory and Practice / geredigeer deur Gray, M.* Kaapstad & Johannesburg: David Philip Publishers. p.25- 39.
- Swanepoel, H. 2000. The State and Development. In *Introduction to development studies/ geredigeer deur Swanepoel, H. & De Beer, F.* 2de uitg. Halfway House: International Thomson Publishing. p.56-64.
- Terblanche, W. 2001. Hoofdirekteur, Departement Maatskaplike Dienste, Provinsiale Administrasie Wes-Kaap. Persoonlike onderhoud: 13 September 2001.
- The Local Government Management Board. Anti Poverty Unit. c1996. *Partnership against poverty*. Londen: LGMB
- Thorton, P. 1996. Some issuses around partnership. In *Partnership against poverty/ saamgestel deur The Local Government Management Board*. Londen: LGMB. p.31-34.
- Uys, J.J. 1992. Korporatiewe Sosiale Verantwoordelikheid van ondernemings in die veranderende Suid-Afrika. Tesis (M.Com. in Ondernemingsbestuur), Randse Afrikaanse Universiteit, Johannesburg.
- Van den Heever, C.M. & Hugo, E.A.K. 1990. *Maatskaplike verantwoordelikhedsprogramme: 'n Werkgewer se bydrae tot individuele en gemeenskapstabiliteit*. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.
- Weinbach, R.W. 1994. *The Social Worker as Manager. Theory and Practice*. 2de uitg. Verenigde State van Amerika: Allyn & Bacon.
- White, T. 1998. *Agencies Together*. Essex: Barnardos.
- Williams, M., Tutty, L.M. & Grinnell, R.M. 1995. *Research in Social Work- An Introduction*. Illinios: FE Peacock Publishers.

Zippay, A. 1992. Corporate Funding of Human Service Agencies. *Social work/Maatskaplike Werk*. 37(3): 210– 214.



## **BYLAAG A: VRAELYS VIR DIE KORPORATIEWE SEKTOR**

## UNIVERSITY OF STELLENBOSCH

### SOCIAL DEVELOPMENT PARTNERSHIPS SURVEY

**Purpose:** The purpose of this questionnaire is to determine the nature and organisation of partnerships between the Government, the Civil Society Organisations and the corporate sector in social development service delivery.

**Instructions for completing the questionnaire:**

1. Please answer ALL of the questions as honestly and consistently as possible. Do not leave any questions out. The information you provide is anonymous and will be treated in the strictest confidence.
2. Read the questions and answer every question complete.
3. There are no right or wrong answers
4. Answer the questions in terms of your organisation's experience of the social development partnership with the other parties involved.
5. Some of the questions will require from you to indicate the extent to which you agree or disagree with a set of statements about a certain issue concerning the partnership. This is done in terms of a five-point scale like the one below. Please tick the point on this scale that best matches your opinion of each question. (If you are unsure about what answer to give, please tick the one that you are most comfortable with.)

	Partly		Partly	
Disagree	disagree	Neutral	Agree	Agree
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

6. The questionnaire should take approximately 20 minutes to complete. This is a significant investment of time, but the researcher thanks you and hopes to make a valuable contribution with your help to the promotion of effective organising of service delivery partnerships.

*Thank you for your participation*



## UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH

### VRAELYS VIR MAATSKAPLIKE ONTWIKKELINGS VENNOOTSKAPPE

**Doel:** Die doel van hierdie vraelys is om te bepaal wat die aard en organisasie van vennootskap in maatskaplike ontwikkeling deur die staat, die korporatiewe sektor en vrywillige organisasies is.

**Riglyne vir die voltooiing van die vraelys:**

1. Beantwoord asseblief al die vrae so eerlik en konsekwent as moontlik. Moenie enige vrae uitlos nie. Die verkreeë inligting word streng vertroulik hanteer en respondente hoef nie hul name te verstrek nie.
2. Lees die vrae en beantwoord elke vraag volledig asseblief
3. Daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie.
4. Beantwoord die vrae interme van u organisasie se ondervinding van samewerking met ander partye in maatskaplike ontwikkeling.
5. Sommige van die vrae behels dat u moet aandui tot watter mate u ooreenstem of verskil met 'n stelling ten opsigte van 'n kwessie. Dit word gedoen interme van 'n 7-punt skaal, soos die een hieronder. Beantwoord die vrae deur 'n kruisie deur die toepaslike punt te maak wat u opinie die beste verteenwoordig. (Indien u onseker is aangaande watter antwoord u wil gee, kies asseblief die een waarmee u die gemaklikste is)

Verskil		Stem ooreen		Verskil
Verskil	gedeeltelik	Neutraal	ooreen	gedeeltelik
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

6. Die vraelys sal ongeveer 20 minute duur om te voltooi. Dit is 'n merkwaardige investering van tyd, en die navorser bedank u hiervoor en hoop om 'n bydrae te lewer tot die bevordering van vennootskappe in maatskaplike dienslewering.

*Baie dankie vir u deelname*

## SECTION A: ORGANISATION PROFILE

## AFEDLING A: IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE

Corporate partner/Korporatiewe party:

**1. Please indicate what is the main business of the corporation:***Dui aan onder watter sektor u organisasie gekategoriseer word:*

Agriculture, forestry or related activities	1
Mining or quarrying	2
Manufacturing consumer goods	3
Manufacturing of chemical, mineral, rubber or metal and allied products	4
Manufacturing of other goods	5
Construction or Engineering	6
Wholesale or retail trade	7
Finance (banks, building societies, insurance)	8
Transport, storage, communication	9
Other business for profit (specify)	10

**2. Please indicate whether your organisation has a policy at its disposal for collaborating in community involvement?***Beskik u organisasie oor 'n geformuleerde beleid vir samewerking in gemeenskapsbetrokkenheid?*

Yes/ Ja	1
No/ Nee	2
In the process of composing/ In proses van samestelling	3
If Yes, describe the nature of the policy (briefly). / Indien JA, dui die aard van die beleid aan (kortliks)	



**SECTION B: THE NATURE OF THE PARTNERSHIP RELATIONSHIP****AFDELING B: DIE AARD VAN DIE VENNOOTSKAPSVERHOUDING**

- 3. Please indicate the extent to which the following types of corporate social involvement correlate with the nature of your organisation's corporate social investment activities in the partnership.**

*Dui aan tot watter mate die volgende beskrywings van korporatiewe sosiale betrokkenheid ooreenstem met die aard van u organisasie se korporatiewe sosiale investeringsaktiwiteite in die vennootskap.*

'Ad-hoc': The involvement can be anything from occasional to regular. It is based on a personal/ emotional feeling of social concern. There are now set parameters either in terms of the amount spent, or the recipients of the donation. Involvement is seen as "do-gooding"

1 2 3 4 5

*Die betrokkenheid kan gereeld of slegs per geleentheid wees. Betrokkenheid is gebaseer op 'n persoonlike/ emosionele belang in die spesifieke kwessie wat ondersteun word. Daar is geen grense verbonde aan die totaal wat spandeer word nie en of wie die verbruikers is nie. Beskou betrokkenheid as "do-gooding" omrede 'n bydrae gelewer word tot 'n goeie doel.*

1 2 3 4 5

Systematic involvement: Budgets are allocated and decisions are made about what is supported and what is not.

1 2 3 4 5

*Sistematiese betrokkenheid: Betrokkenheid word beplan en begroting(s) word daarvoor opgestel. Keuses word gemaak aangaande watter kwessies ondersteun word en watter nie.*

1 2 3 4 5

Pre-systemic: Involvement is based on consultation but decisions are made on the ground of what the organisations sees fit.

1 2 3 4 5

*Pre-sistemies: Betrokkenheidsaktiwiteite is gebaseer op konsultasie met ander betrokkenes, maar besluite word geneem op grond van wat onderneming beskou goed is.*

1 2 3 4 5

Systemic involvement: Consult with the other partners, make decisions jointly.

1 2 3 4 5

*Sistemiese betrokkenheid: Konsulteer met ander betrokkenes, neem besluite gesamentlik.*

1 2 3 4 5

Symbiotic involvement: Working 'with' other parties and not 'for' them. Consider the other partners as equals. Partners interdependent on each other. 1 2 3 4 5

*Simbiotiese betrokkenheid: Werk saam met ander partye in plaas van vir hulle. Beskou die ander partye as gelyke en is interafhanklik van die ander partye om 'n doel te bereik.*  
1 2 3 4 5

**4. Please indicate the extent to which your organisation is involved in the following activities in the partnership.**

*Dui aan tot watter mate u organisasie betrokke is in die volgende aktiwiteite in die vennootskap.*

"Provision"- which refers to the designing and organising of a service. It often includes financing or purchasing of services

*"Provision"-organisering en ontwerp van diens(produk), behels gewoonlik ook finansiering of aankoop van diens* 1 2 3 4 5

"Production"- which refers to the actual creation or delivery of services

*"Production"- Die skepping of lewering van die diens (produk)*  
1 2 3 4 5

**5. Please indicate the extent to which your organisation perceive the following elements as important to bring about effective partnership.**

*Dui aan tot watter mate u organisasie die volgende elemente as belangrik beskou vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap*

Individual excellence: both partners are strong and have something of value to contribute to the relationship. Motives for entering into the relationship are positive, not negative.

1 2 3 4 5

*Individuele uitmuntendheid: Partye betrokke moet uitmuntend wees in hulle gebied, partye moet sterk wees. Redes vir betrokkenheid is positief en nie negatief nie.*

1 2 3 4 5

Importance: The relationship fits major strategic objectives of the partners, so they want to make it work. Partners have long-term goals in which the relationship plays a key role.

1 2 3 4 5

*Belangrikheid: Die vennootskap moet prioriteit beklee by alle vennote. Toegewydheid tot die vennootskap moet hoog wees*

1 2 3 4 5



Interdependence: The partners need each other. They have complimentary assets and skills. Neither can accomplish alone what both (all) can together.	1 2 3 4 5
<i>Interafhanklikheid: Interafhanklikheid tussen die vennote; die partye moet mekaar nodig hê om sekere doelwitte te bereik</i>	1 2 3 4 5
Investment: The partners invest in each other to demonstrate their respective stakes in the relationship and in each other.	1 2 3 4 5
<i>Investerings: Vennote moet in die vennootskap investeer om betrokkenheid en aandeel in verhouding te bewys</i>	1 2 3 4 5
Information: Communication is reasonably open. Partners share information required to make the relationship work.	1 2 3 4 5
<i>Inligting: Kommunikasie moet oop wees, informasie moet gedeel word</i>	1 2 3 4 5
Integration: The partners develop linkages and shared ways of operating so they can work together smoothly.	1 2 3 4 5
<i>Integrering: Integrering op alle vlakke, sodat bindings gevorm kan word</i>	1 2 3 4 5
Institutionalisation: The relationship is given a formal status; it cannot be broken on a whim. There is clear responsibilities and decision processes.	1 2 3 4 5
<i>Institusionalisering: Die vennootskap het formele status (dit is dus geformaliseerd). Daar is duidelike verantwoordelikhede en besluitnemingsprosesse teenwoordig.</i>	1 2 3 4 5
Integrity: The partners behave toward each other in honourable ways that justify and enhance mutual trust. They do not undermine each other	1 2 3 4 5
<i>Integriteit: Vennote respekteer mekaar en mekaar se insette in die vennootskap; hierdie respek bevorder en ondersteun die vertrouensverhouding. Vennote ondermeen nie mekaar nie.</i>	1 2 3 4 5
Other(specify)/ Ander(spesifiseer)	

## SECTION C: THE NATURE OF PARTNERSHIP ORGANISATION AND ORGANISING

### AFDELING C: DIE AARD VAN VENNOOTSKAP ORGANISASIE EN ORGANISERING

Purpose: There are various reasons for the use of the partnership strategy; the following questions are directed to determine your organisation's reasons.

*Doel: Daar is verskeie redes wat aanleiding gee tot die vorming van 'n vennootskap; die volgende vrae behels die bepaling van wat u organisasie se rede is.*

**1. Please indicate the extent of importance the following has on your organisation's motivation for the use of the partnership strategy.**

Dui die mate van invloed aan wat die volgende het op die motivering vir die gebruik van 'n vennootskapstrategie.

The need for resources/ <i>Tekorte aan hulpbronne</i>	1 2 3 4 5
The need to expand (eg.services)/ <i>Behoeft om dienste uit te brei</i>	1 2 3 4 5
The need to compete/ <i>Behoeft om meer kompetend te wees (om posisie in 'mark' te verbeter)</i>	1 2 3 4 5
The need to move quickly and to be adaptive/ <i>Behoeft aan spoed (tydsbesparing) en aanpasbaarheid</i>	1 2 3 4 5
The need to achieve economies of scale and contain cost/ <i>Om koste effektief te wees en te bespaar</i>	1 2 3 4 5
The need to conform to social policy/ <i>Om ag te slaan op maatskaplike beleid</i>	1 2 3 4 5
Ander (dui aan)	1 2 3 4 5

**2. Please indicate the extend of agreement with respect to (1) identification of partnership purpose and, (2) openness and honesty about partnership purpose.**

*Dui u graad van ooreenstemming aan ten opsigte van (1) die identifisering van rede tot vennootskapsvorming en (2) die openlikheid en eerlikheid oor die doel van vennootskap.*



(1) It is necessary to identify the purpose to partnership formation (1)Dit is nodig om die doel tot vennootskapsvorming te identifiseer	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
(2) It is necessary for the partners to be open and honest about their purposes for involvement (2)Dit is nodig dat die betrokke partye openlik en eerlik moet wees aangaande hulle doele vir betrokkenheid in die vennootskap	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

Membership/ *Lidmaatskap*: The following questions focus on partner selection and or how involvement in the partnership is determined.  
*Die volgende vrae behels hoe vennote geselekteer word en of hoe betrokkenheid tot die vennootskap bepaal word.*

**3. Please indicate the extent to which the following criteria determine inclusion into the partnership or determine your involvement:**

*Dui aan tot watter mate die volgende kriteria 'n rol speel in die selektering van gepaste vennote of u betrokkenheid tot die vennootskap sal bepaal:*

**(1) 'Task-related' criteria: Refers to those variables, which are intimately related to the viability of proposed partnership operations.**

*(1) Taak verwante kriteria: Verwys na die veranderlikes wat verband hou met die uitvoering van die vennootskap se verrigtinge.*

Access to finance/ <i>Toegang tot finansiële hulpbronne</i>	1 2 3 4 5
Managerial and employee competencies/ <i>Bestuur en werknemer bevoegdhede</i>	1 2 3 4 5
Technology/ <i>Tegnologie</i>	1 2 3 4 5
Distribution and marketing systems/ <i>Bemarking en verspreidingsisteme</i>	1 2 3 4 5
Favourable institutional environment/ <i>Gunstige institusionele omgewing</i>	1 2 3 4 5
Ander (dui aan)	

[illegible]



Cultural fit: Refers to the organisational differences between the partners and how compatibility is reached.

*Kulturele passing: Verwys na die organisatoriese verskille tussen die betrokke partye en hoe verenigbaarheid tussen die partye bereik word.*

**5. Describe how your organisation define sufficient “cultural fit” between partners.**

*Beskryf wat u organisasie beskou as ‘n genoegsame kulturele passing (“cultural fit”) tussen vennote.*

---



---



---



---

**6. Indicate the extent to which your organisation implement the following to promote cultural fit.**

*Dui aan tot watter mate u organisasie die volgende uitvoer om die kulturele passing met die ander party(e) te bevorder.*

Assessment of potential partners to identify cultural differences and similarities and to evaluate the extent of compatibility	1 2 3 4 5
<i>Asseseer potensiele vennote met die doel om verskille en gelyksoortighede te identifiseer en te evalueer ten einde ‘n mate van verenigbaarheid te bewerk</i>	1 2 3 4 5
The other partners are provided with information about the your organisation (policy, philosophy, performance of work and expectations)	1 2 3 4 5
<i>Ander party(e) word verskaf met inligting aangaande u organisasie (u beleid, filosofie, werkwyses, en verwagtinge)</i>	1 2 3 4 5
No action is implemented to promote compatibility (motivate)	
<i>Geen poging word aangewend om verenigbaarheid te bevorder nie (strek rede hiervoor)</i>	
Other(specify)/ <i>Ander (spesifiseer)</i>	

Structure: The organising of who is doing what and when

*Struktuur: Die organisasie van wie wat doen en wanneer.*

### 7. Indicate the nature of the partnership structure

*Dui aan watter aard u vennootskapstruktuur aanneem*

The nature of the partnership control structure is rigid <i>Die aard van die vennootskap beheer struktuur is rigied</i>	1
The nature of the partnership control structure is both rigid and flexible <i>Die aard van die vennootskap beheer struktuur is beide rigied en buigbaar</i>	2
The nature of the partnership control structure is flexible <i>Die aard van die vennootskap beheer struktuur is buigbaar en aanpasbaar</i>	3

### 8. Indicate the extent of agreement regarding the following statements about the nature of partnership control.

*Dui aan tot watter mate die aard van vennootskap beheer ooreenstem met die volgende*

The partnership governance is autocratic /charismatic and fixed (never changes) <i>Die vennootskap beheer is outokaradies /charismaties en vasgestel (verander nooit)</i>	1 2 3 4 5
The partnership governance is facilitative/ <i>Die vennootskap beheer is fassiliterend</i>	1 2 3 4 5
Management rotates from partner to partner depending on the nature of the activity, skills and need of the partnership to move forward to meet their shared goals <i>Beheer roteer van party tot party afhangende van aard van aktiwiteit, vaardighede en die behoefte in die vennootskap om aan te beweeg ten einde die gesamentlike doel te bereik</i>	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Other(specify)/ <i>Ander (spesifiseer)</i>	



**9. Indicate the extent of agreement regarding the following statement.**

*Dui u graad van ooreenstemming aan aangaande die volgende stelling.*

Control in the partnership must be reached, it must be accomplished through integration.  
*Beheer in 'n vennootskap moet bewerk word deur integrering of koördinerings (beheer moet dus bereik word).*

1 2 3 4 5

Motivate your answer

*Verstrek rede vir u antwoord*

Division and coordination of work (roles, functions, and responsibilities)

*Verdeling en koördinerings van werk (rolle, funksies, take, en verantwoordelikhede)*

**10. Indicate the extent of agreement regarding (1) the importance of division of labour in the relationship and (2) how work is divided in the partnership.**

*Dui u graad van ooreenstemming aan, aangaande (1) die belangrikheid van werkverdeling in die vennootskapsverhouding en (2) hoe die werkverdeling tans in u vennootskap is*

(1) All the partners must be aware of who is responsible for what

*(1) Dit is nodig dat alle partye bewus moet wees van wie is verantwoordelik vir wat.*

1 2 3 4 5

(2) The scope of work in the partnership is set out very clearly.

*(2) Die omvang van werk is baie duidelik uiteengesit in die vennootskap.*

1 2 3 4 5

**11. Indicate the extent of agreement in the way work is coordinated in the partnership.**

*Tot watter mate stem die koördinerings van werk in die vennootskap ooreen met die volgende beskrywings.*

Informal allocation of work

*Partye word informeel aangewys wat werk is*

1 2 3 4 5

Parties volunteer for work

*Partye nomineer hulself vrywillig vir werk*

1 2 3 4 5

On a supervision basis (allocation of work)

*Op 'n supervisie basis (werk word toegewys)*

1 2 3 4 5

Work is standardised (specific job description) <i>Werk is gestandiseer (spesifieke posbeskrywing)</i>	1	2	3	4	5
Other (specify) <i>Ander (spesifiseer)</i>					

**12. Indicate who's work is formally documented in a job description**

*Wie in die vennootskap se werk word formeel gedokumenteer in 'n posbeskrywing*

Professional workers <i>Professionele werkers</i>	1
Managers in the partnership <i>Bestuurders van die vennootskap</i>	2
Paid personnel in the partnership <i>Betaalde personeellede in die vennootskap</i>	3
Other (spesifiseer) <i>Ander (specify)</i>	4

Resources: Assessment of costs and benefits of the partnership (exchange).

*Hulpbronne: Assesering van kostes en voordele gebonde aan die vennootskap (uitruiling).*

**13. Indicate the extent of agreement with the following statements regarding costs and benefits:**

*Dui u graad van ooreenstemming aan met die volgende stellings:*

(1) Benefits gained from involvement in the partnership must exceed the costs <i>(1) Voordele vanuit die betrokkenheid in die vennootskap moet die onkoste oorskry</i>	1	2	3	4	5
(2) There is a balance in the exchange in the partnership <i>(2) Daar is 'n balans in uitruiling in die vennootskapsverhouding teenwoordig</i>	1	2	3	4	5



**14. What is your organisations input into the partnership?**

*Wat dra u organisasie by tot die vennootskap ("inputs")?*

---

---

---

---

**15. What does your organisation receive (gain) back from the involvement in the partnership (output)?**

*Wat ontvang u organisasie terug vanuit die betrokkenheid in die vennootskap ("outputs")?*

---

---

---

---

**16. Please comment or propose any ideas concerning the promotion of partnerships in social development.**

*Lewer asseblief enige kommentaar / voorstelle aangaande die verbetering van vennootskappe in maatskaplike ontwikkeling.*

---

---

---

---

---

*Thank you for your participation*

*Baie dankie vir u deelname*

## **BYLAAG B: VRAELYS VIR DIE NSO**



## UNIVERSITY OF STELLENBOSCH

### SOCIAL DEVELOPMENT PARTNERSHIPS SURVEY

**Purpose:** The purpose of this questionnaire is to determine the nature and organisation of partnerships between the Government, the Civil Society Organisations and the corporate sector in social service delivery

**Instructions for completing the questionnaire:**

1. Please answer ALL of the questions as honestly and consistently as possible. Do not leave any questions out. The information you provide is anonymous and will be treated in the strictest confidence.
2. Read the questions and answer every question complete.
3. There are no right or wrong answers
4. Answer the questions in terms of your organisation's experience of the social service delivery partnership with the other parties involved.
5. Some of the questions will require from you to indicate the extent to which you agree or disagree with a set of statements about a certain issue concerning the partnership. This is done in terms of a five-point scale like the one below. Please tick the point on this scale that best matches your opinion of each question. (If you are unsure about what answer to give, please tick the one that you are most comfortable with.)

Disagree	Partly disagree	Unsure/ Or neutral	Partly Agree	Agree
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

6. The questionnaire should take approximately 20 minutes to complete. This is a significant investment of time, but the researcher thanks you and hopes to make a valuable contribution with your help to the promotion of effective organising of service delivery partnerships.

*Thank you for your participation*

## UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH

### VRAELYS VIR MAATSKAPLIKE ONTWIKKELINGS VENNOOTSKAPPE

Doel: Die doel van hierdie vraelys is om te bepaal wat die aard en organisasie van vennootskap in maatskaplike dienslewering deur die staat, die korporatiewe sektor en vrywillige organisasies is.

Riglyne vir die voltooiing van die vraelys:

1. Beantwoord asseblief al die vrae so eerlik en konsekwent as moontlik. Moenie enige vrae uitlos nie. Die verkreeë inligting word streng vertroulik hanteer en respondente hoef nie hul name te verstrek nie.
2. Lees die vrae en beantwoord elke vraag volledig asseblief
3. Daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie.
4. Beantwoord die vrae interme van u organisasie se ondervinding van samewerking met ander partye in maatskaplike dienslewering
5. Sommige van die vrae behels dat u moet aandui tot watter mate u ooreenstem of verskil met 'n stelling ten opsigte van 'n kwessie. Dit word gedoen interme van 'n 7-punt skaal, soos die een hieronder. Beantwoord die vrae deur 'n kruisie deur die toepaslike punt te maak wat u opinie die beste verteenwoordig. (Indien u onseker is aangaande watter antwoord u wil gee, kies asseblief die een waarmee u die gemaklikste is)

	Verskil	Verskil	Onseker/	Gedeeltelike	Stem
	Verskil	gedeelteelik	neutraal	ooreen-	ooreen
	(1)	(2)	(3)	stemming	(5)

6. Die vraelys sal ongeveer 20 minute duur om te voltooi. Dit is 'n merkwaardige investering van tyd, en die navorser bedank u hiervoor en hoop om 'n bydrae te lewer tot die bevordering van vennootskappe in maatskaplike dienslewering.

*Baie dankie vir u deelname*



**SECTION A: ORGANISATION PROFILE****AFDELING A: IDENTIFISEERENDE BESONDERHEDE****The non-Governmental organisation / Die nie-Staat Organisasie :**

- 1. Indicate which social issues your organisation mainly focus on.**

*Dui aan watter maatskaplike kwessie(s) u organisasie hoofsaaklik aanspreek.*

---



---



---

- 2. Please indicate whether your organisation has a policy at its disposal for collaborating in community involvement?**

*Beskik u organisasie oor 'n geformuleerde beleid vir samewerking in gemeenskapsbetrokkenheid?*

Yes/ Ja	1
No/ Nee	2
In the process of composing/ In proses van samestelling	3
If Yes, describe the nature of the policy (briefly). / Indien JA, dui die aard van die beleid aan (kortliks)	

**SECTION B: THE NATURE OF THE PARTNERSHIP RELATIONSHIP****AFDELING B: DIE AARD VAN DIE VENNOOTSKAPSVERHOUDING**

- 3. Describe the nature of your organisations role in the partnership (active/ passive).**

*Beskryf die aard van die rol (aktief/passief) wat u organisasie in die vennootskap vervul.*

---



---



---



---

**4. Please indicate the extent to which your organisation is involved in the following activities in the partnership.**

*Dui aan tot watter mate u organisasie betrokke is in die volgende aktiwiteite in die vennootskap.*

“Provision”- which refers to the designing and organising of a service. It often includes financing or purchasing of services <i>“Provision”-organiserings en ontwerp van diens(produk), behels gewoonlik ook finansiering of aankoop van diens</i>	1	2	3	4	5
“Production”- which refers to the actual creation or delivery of services <i>“Production”- Die skepping of lewering van die diens (produk)</i>	1	2	3	4	5

**5. Please indicate the extent to which your organisation perceive the following elements as important to bring about effective partnership**

*Dui aan tot watter mate u organisasie die volgende elemente as belangrik beskou vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap*

Individual excellence: both partners are strong and have something of value to contribute to the relationship. Motives for entering into the relationship are positive, not negative. <i>Individuele uitmuntendheid: Partye betrokke moet uitmuntend wees in hulle gebied, partye moet sterk wees. Redes vir betrokkenheid is positief en nie negatief nie.</i>	1	2	3	4	5
Importance: The relationship fits major strategic objectives of the partners, so they want to make it work. Partners have long-term goals in which the relationship plays a key role. <i>Belangrikheid: Die vennootskap moet prioriteit beklee by alle vennote. Toegewydheid tot die vennootskap moet hoog wees</i>	1	2	3	4	5
Interdependence: The partners need each other. They have complimentary assets and skills. Neither can accomplish alone what both (all) can together. <i>Interafhanklikheid: Interafhanklikheid tussen die vennote; die partye moet mekaar nodig hê om sekere doelwitte te bereik</i>	1	2	3	4	5
Investment: the partners invest in each other to demonstrate their respective stakes in the relationship and in each other. <i>Investerings: Vennote moet in die vennootskap investeer om betrokkenheid en aandeel in verhouding te bewys</i>	1	2	3	4	5



Information: Communication is reasonably open. Partners share information required to make the relationship work.	1 2 3 4 5
<i>Inligting: Kommunikasie moet oop wees, informasie moet gedeel word</i>	1 2 3 4 5
Integration: The partners develop linkages and shared ways of operating so they can work together smoothly.	1 2 3 4 5
<i>Integrering: Integrering op alle vlakke, sodat bindings gevorm kan word</i>	1 2 3 4 5
Institutionalisation: The relationship is given a formal status; it cannot be broke on a whim. There is clear responsibilities and decision processes.	1 2 3 4 5
<i>Institusionalisering: Die vennootskap het formele status (dit is dus geformaliseerd). Daar is duidelike verantwoordelikhede en besluitnemingsprosesse teenwoordig.</i>	1 2 3 4 5
Integrity: The partners behave toward each other in honourable ways that justify and enhance mutual trust. They do not undermine each other	1 2 3 4 5
<i>Integriteit: Vennote respekteer mekaar en mekaar se insette in die vennootskap; hierdie respek bevorder en ondersteun die vertouensverhouding. Vennote ondermeen nie mekaar nie.</i>	1 2 3 4 5
Other (specify)/ Ander (spesifiseer)	

## SECTION C: THE NATURE OF PARTNERSHIP ORGANISATION AND ORGANISING

### AFDELING C: DIE AARD VAN VENNOOTSKAP ORGANISASIE EN ORGANISERING

**Purpose:** There are various reasons for the use of the partnership strategy; the following questions are directed to determine your organisation's reasons.

**Doel:** Daar is verskeie redes wat aanleiding gee tot die vorming van 'n vennootskap; die volgende vrae behels die bepaling van wat u organisasie se rede is.

**1. Please indicate the extent of importance the following has on your organisation's motivation for the use of the partnership strategy.**

*Dui die mate van invloed aan wat die volgende het op die motivering vir die gebruik van 'n vennootskapstrategie.*

The need for resources/ <i>Tekorte aan hulpbronne</i>	1 2 3 4 5
The need to expand (eg.services)/ <i>Behoefte om dienste uit te brei</i>	1 2 3 4 5
The need to compete/ <i>Behoefte om meer kompetend te wees (om posisie in 'mark' te verbeter)</i>	1 2 3 4 5
The need to move quickly and to be adaptive/ <i>Behoefte aan spoed (tydsbesparing) en aanpasbaarheid</i>	1 2 3 4 5
The need to achieve economies of scale and contain cost/ <i>Om koste effektief te wees en te bespaar</i>	1 2 3 4 5
The need to need to conform to social policy/ <i>Om ag te slaan op maatskaplike beleid</i>	1 2 3 4 5
Ander (dui aan)	1 2 3 4 5



**2. Please indicate the extent of agreement with respect to (1) identification of partnership purpose and, (2) openness and honesty about partnership purpose.**

*Dui u graad van ooreenstemming aan ten opsigte van (1) die identifisering van rede tot vennootskapsvorming en (2) die openlikheid en eerlikheid oor die doel van vennootskap.*

(1) It is necessary to identify the purpose to partnership formation <i>(1)Dit is nodig om doel tot vennootskapsvorming te identifiseer</i>	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
(2) It is necessary for the partners to be open and honest about their purposes for involvement <i>(2)Dit is nodig dat die betrokke partye openlik en eerlik moet wees aangaande hulle doele vir betrokkenheid in die vennootskap</i>	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

Membership/ Lidmaatskap: The following questions focus on partner selection and or how involvement in the partnership is determined.

*Die volgende vrae behels hoe vennote geselekteer word en of hoe betrokkenheid tot die vennootskap bepaal word.*

**3. Please indicate the extent to which the following criteria determine inclusion into the partnership or determine your involvement:**

*Dui aan tot watter mate die volgende kriteria 'n rol speel in die selektering van gepaste vennote of u betrokkenheid tot die vennootskap sal bepaal:*

**(1) 'Task-related' criteria: Refers to those variables, which are intimately related to the viability of proposed partnership operations.**

*(1) Taak verwante kriteria: Verwys na die veranderlikes wat verband hou met die uitvoering van die vennootskap se verrigtinge.*

Access to finance/ <i>Toegang tot finansiële hulpbronne</i>	1 2 3 4 5
Managerial and employee competencies/ <i>Bestuur en werknemer bevoegdhe</i>	1 2 3 4 5
Technology/ <i>Tegnologie</i>	1 2 3 4 5
Distribution and marketing systems/ <i>Bemarking en verspreidingsisteme</i>	1 2 3 4 5
Favourable institutional environment/ <i>Gunstige institusionele omgewing</i>	1 2 3 4 5
Ander (dui aan)	

[illegible]



Cultural fit: Refers to the organisational differences between the partners and how compatibility is reached.

*Kulturele passing: Verwys na die organisatoriese verskille tussen die betrokke partye en hoe verenigbaarheid tussen die partye bereik word.*

**5. Describe how your organisation define sufficient “cultural fit” between partners.**

*Beskryf wat u organisasie beskou as ‘n genoegsame kulturele passing (“cultural fit”) tussen vennote.*

---



---



---



---

**6. Indicate the extent to which your organisation implement the following to promote cultural fit.**

*Dui aan tot watter mate u organisasie die volgende uitvoer om die kulturele passing met die ander party(e) te bevorder*

Assessment of potential partners to identify cultural differences and similarities and to evaluate the extent of compatibility	1 2 3 4 5
<i>Asseseer potensiele vennote met die doel om verskille en gelyksoortighede te identifiseer en te evalueer ten einde ‘n mate van verenigbaarheid te bewerk</i>	1 2 3 4 5
The other partners are provided with information about the your organisation (policy, philosophy, performance of work and expectations)	1 2 3 4 5
<i>Ander party(e) word verskaf met inligting aangaande u organisasie (u beleid, filosofie, werkwyses, en verwagtinge)</i>	1 2 3 4 5
No action is implemented to promote compatibility (motivate)/ <i>Geen poging word aangewend om verenigbaarheid te bevorder nie (strek rede hiervoor)</i>	
Other(specify)/ <i>Ander (spesifiseer)</i>	

Structure: The organising of who is doing what and when

*Struktuur: Die organisasie van wie wat doen en wanneer.*

**7. Indicate the nature of the partnership structure**

*Dui aan watter aard u vennootskapstruktuur aanneem*

The nature of the partnership control structure is rigid <i>Die aard van die vennootskap beheer struktuur is rigied</i>	1
The nature of the partnership control structure is both rigid and flexible <i>Die aard van die vennootskap beheer struktuur is beide rigied en buigbaar</i>	2
The nature of the partnership control structure is flexible <i>Die aard van die vennootskap beheer struktuur is buigbaar en aanpasbaar</i>	3

**8. Indicate the extent of agreement regarding the following statements about the nature of partnership control**

*Dui aan tot watter mate die aard van die vennootskap beheer ooreenstem met die volgende*

The partnership governance is autocratic /charismatic and fixed (never changes) <i>Die vennootskap beheer is outokraties /charismaties en vasgestel (verander nooit)</i>	1 2 3 4 5
The partnership governance is facilitative/ <i>Die vennootskap beheer is fassiliterend</i>	1 2 3 4 5
Management rotates from partner to partner depending on the nature of the activity, skills and need of the partnership to move forward to meet their shared goals <i>Beheer roteer van party tot party afhangende van aard van aktiwiteit, vaardighede en die behoefte in die vennootskap om aan te beweeg ten einde die gesamentlike doel te bereik</i>	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Other(specify)/ <i>Ander (spesifiseer)</i>	

**9. Indicate the extent of agreement regarding the following statement**

*Dui u graad van ooreenstemming aan aangaande die volgende stelling*

Control in the partnership must be reached, it must be accomplished through integration. <i>Beheer in 'n vennootskap moet bewerk word deur integrering of koördinerings (beheer moet dus bereik word).</i>	1 2 3 4 5
---	-----------

Motivate your answer



*Verstrek rede vir u antwoord*

---



---



---



---

Division and coordination of work (roles, functions, and responsibilities)

*Verdeling en koördinerings van werk (rolle, funksies, take, en verantwoordelikhede)*

**10. Indicate the extent of agreement regarding (1) the importance of division of labour in the relationship and (2) how work is divided in the partnership.**

*Dui u graad van ooreenstemming aan, aangaande (1) die belangrikheid van werkverdeling in die vennootskapsverhouding en (2) hoe die werkverdeling tans in u vennootskap is*

(1) All the partners must be aware of who is responsible for what (1) <i>Dit is nodig dat alle partye bewus moet wees van wie is verantwoordelik vir wat.</i>	1 2 3 4 5
(2) The scope of work in the partnership is set out very clearly. (2) <i>Die omvang van werk is baie duidelik uiteengesit in die vennootskap.</i>	1 2 3 4 5

**11. Indicate the extent of agreement in the way work is coordinated in the partnership**

*Tot watter mate stem die koördinerings van werk in die vennootskap ooreen met die volgende beskrywings*

Informal allocation of work <i>Partye word informeel aangewys wat werk is</i>	1 2 3 4 5
Parties volunteer for work <i>Partye nomineer hulself vrywillig vir werk</i>	1 2 3 4 5
On a supervision basis (allocation of work) <i>Op 'n supervisie basis (werk word toegewys)</i>	1 2 3 4 5
Work is standardised (specific job description) <i>Werk is gestandaardiseer (spesifieke posbeskrywing)</i>	1 2 3 4 5
Other (specify) <i>Ander (spesifiseer)</i>	

**12. Indicate who's work is formally documented in a job description**

*Wie in die vennootskap se werk word formeel gedokumenteer in 'n posbeskrywing*

Professional workers <i>Professionele werkers</i>	1
Managers in the partnership <i>Bestuurders van die vennootskap</i>	2
Paid personnel in the partnership <i>Betaalde personeellede in die vennootskap</i>	3
Other (spesifiseer) <i>Ander (specify)</i>	4

Resources: Assessment of costs and benefits of the partnership (exchange).

*Hulpbronne: Assesering van kostes en voordele gebonde aan die vennootskap (uitruiling).*

**13. Indicate the extent of agreement with the following statements regarding costs and benefits:**

*Dui u graad van ooreenstemming aan met die volgende stellings:*

(1) Benefits gained from involvement in the partnership must exceed the costs <i>(1) Voordele vanuit die betrokkenheid in die vennootskap moet die onkoste oorskry</i>	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

(2) There is a balance in the exchange in the partnership <i>(2) Daar is 'n balans in uitruiling in die vennootskapsverhouding teenwoordig</i>	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**14. What is your organisations input into the partnership?**

*Wat dra u organisasie by tot die vennootskap ("input")?*

---



---



---



---



**15. What does your organisation receive (gain) back from the involvement in the partnership (output)?**

*Wat ontvang u organisasie terug vanuit die betrokkenheid in die vennootskap ("output")?*

---

---

---

---

---

**16. Please comment or propose any ideas concerning the promotion of partnerships in social development.**

*Lewer asseblief enige kommentaar / voorstelle aangaande die verbetering van vennootskappe in maatskaplike ontwikkeling.*

---

---

---

---

---

*Thank you for your participation*  
*Baie dankie vir u deelname*

## **BYLAAG C: VRAELYS VIR DIE STAAT**



## UNIVERSITY OF STELLENBOSCH

### SOCIAL DEVELOPMENT PARTNERSHIP SURVEY

**Purpose:** The purpose of this questionnaire is to determine the nature and organisation of partnerships between the Government, the Civil Society Organisations and the corporate sector in social service delivery

**Instructions for completing the questionnaire:**

1. Please answer ALL of the questions as honestly and consistently as possible. Do not leave any questions out. The information you provide is anonymous and will be treated in the strictest confidence.
2. Read the questions and answer every question complete.
3. There are no right or wrong answers
4. Answer the questions in terms of your organisation's experience of the social service delivery partnership with the other parties involved.
5. Some of the questions will require from you to indicate the extent to which you agree or disagree with a set of statements about a certain issue concerning the partnership. This is done in terms of a five-point scale like the one below. Please tick the point on this scale that best matches your opinion of each question. (If you are unsure about what answer to give, please tick the one that you are most comfortable with.)

Disagree	Partly disagree	Unsure/ Or neutral	Partly Agree	Agree
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

6. The questionnaire should take approximately 20 minutes to complete. This is a significant investment of time, but the researcher thanks you and hopes to make a valuable contribution with your help to the promotion of effective organising of service delivery partnerships.

*Thank you for your participation*

## UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH

### VRAELYS VIR MAATSKAPLIKE ONTWIKKELINGS VENNOOTSKAPPE

**Doel:** Die doel van hierdie vraelys is om te bepaal wat die aard en organisasie van vennootskap in maatskaplike dienslewering deur die staat, die korporatiewe sektor en vrywillige organisasies is.

**Riglyne vir die voltooiing van die vraelys:**

1. Beantwoord asseblief al die vrae so eerlik en konsekwent as moontlik. Moenie enige vrae uitlos nie. Die verkreë inligting word streng vertroulik hanteer en respondente hoef nie hul name te verstrek nie.
2. Lees die vrae en beantwoord elke vraag volledig asseblief
3. Daar is geen regte of verkeerde antwoorde nie.
4. Beantwoord die vrae interme van u organisasie se ondervinding van samewerking met ander partye in maatskaplike dienslewering
5. Sommige van die vrae behels dat u moet aandui tot watter mate u ooreenstem of verskil met 'n stelling ten opsigte van 'n kwessie. Dit word gedoen interme van 'n 7-punt skaal, soos die een hieronder. Beantwoord die vrae deur 'n kruisie deur die toepaslike punt te maak wat u opinie die beste verteenwoordig. (Indien u onseker is aangaande watter antwoord u wil gee, kies asseblief die een waarmee u die gemaklikste is)

			Gedeeltelike	
Verskil	Verskil	Onseker/	ooreen-	Stem
	gedeeltelik	neutraal	stemming	ooreen
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

6. Die vraelys sal ongeveer 20 minute duur om te voltooi. Dit is 'n merkwaardige investering van tyd, en die navorser bedank u hiervoor en hoop om 'n bydrae te lewer tot die bevordering van vennootskappe in maatskaplike dienslewering.

*Baie dankie vir u deelname*



**SECTION A: ORGANISATION PROFILE****AFDELING A: IDENTIFISEERENDE BESONDERHEDE****The government partner/ Die regerings vennoot:**

- 1. Under which government sector is your organisation classified? (department and level).**

*Dui aan in watter sektor u instelling geklassifiseer word? (departement en vlak).*

---



---



---

- 2. Please indicate whether your organisation has a policy at its disposal for collaborating in community involvement?**

*Beskik u organisasie oor 'n geformuleerde beleid vir samewerking in gemeenskapsbetrokkenheid?*

Yes/ Ja	1
No/ Nee	2
In the process of composing/ In proses van samestelling	3
If Yes, describe the nature of the policy (briefly) / Indien Ja, dui die aard van die beleid aan (kortliks)	

**SECTION B: THE NATURE OF THE PARTNERSHIP RELATIONSHIP****AFDELING B: DIE AARD VAN DIE VENNOOTSKAPSVERHOUDING**

- 3. Describe the nature of the government's role in the partnership (active/ passive; formal/informal).**

*Beskryf die aard van die rol (aktief/passief; formeel/informeel) wat u as die staat in die vennootskap vervul.*

---



---



---



---

**4. Please indicate the extent to which your organisation is involved in the following activities in the partnership.**

*Dui aan tot watter mate u organisasie betrokke is in die volgende aktiwiteite in die vennootskap.*

<p>“Provision”- which refers to the designing and organising of a service. It often includes financing or purchasing of services</p> <p><i>“Provision”-organiserings en ontwerp van diens(produk), behels gewoonlik ook finansiering of aankoop van diens</i></p>	1	2	3	4	5
<p>“Production”- which refers to the actual creation or delivery of services</p> <p><i>“Production”- Die skepping of lewering van die diens (produk)</i></p>	1	2	3	4	5

**5. Please indicate the extent to which your organisation perceive the following elements as important to bring about effective partnership**

*Dui aan tot watter mate u organisasie die volgende elemente as belangrik beskou vir die bewerkstelling van 'n effektiewe vennootskap*

<p>Individual excellence: Both partners are strong and have something of value to contribute to the relationship. Motives for entering into the relationship are positive, not negative.</p> <p><i>Individuele uitmuntendheid: Partye betrokke moet uitmuntend wees in hulle gebied, partye moet sterk wees. Redes vir betrokkenheid is positief en nie negatief nie.</i></p>	1	2	3	4	5
<p>Importance: The relationship fits major strategic objectives of the partners, so they want to make it work. Partners have long-term goals in which the relationship plays a key role.</p> <p><i>Belangrikheid: Die vennootskap moet prioriteit beklee by alle vennote. Toegewydheid tot die vennootskap moet hoog wees</i></p>	1	2	3	4	5
<p>Interdependence: The partners need each other. They have complimentary assets and skills. Neither can accomplish alone what both (all) can together.</p> <p><i>Interafhanklikheid: Interafhanklikheid tussen die vennote; die partye moet mekaar nodig hê om sekere doelwitte te bereik</i></p>	1	2	3	4	5
<p>Investment: The partners invest in each other to demonstrate their respective stakes in the relationship and in each other.</p> <p><i>Investerings: Vennote moet in die vennootskap investeer om betrokkenheid en aandeel in verhouding te bewys</i></p>	1	2	3	4	5



Information: Communication is reasonably open. Partners share information required to make the relationship work.	1 2 3 4 5
<i>Inligting: Kommunikasie moet oop wees, informasie moet gedeel word</i>	1 2 3 4 5
Integration: The partners develop linkages and shared ways of operating so they can work together smoothly.	1 2 3 4 5
<i>Integrering: Integrering op alle vlakke, sodat bindings gevorm kan word</i>	1 2 3 4 5
Institutionalisation: The relationship is given a formal status; it cannot be broken on a whim. There is clear responsibilities and decision processes.	1 2 3 4 5
<i>Institusionalisering: Die die vennootskap het formele status (dit is dus geformaliseerd). Daar is duidelike verantwoordelikhede en besluitnemingsprosesse teenwoordig.</i>	1 2 3 4 5
Integrity: The partners behave toward each other in honourable ways that justify and enhance mutual trust. They do not undermine each other.	1 2 3 4 5
<i>Integriteit: Vennote respekteer mekaar en mekaar se insette in die vennootskap; hierdie respek bevorder en ondersteun die vertrouensverhouding. Vennote ondermeen nie mekaar nie.</i>	1 2 3 4 5
Other (specify)/ <i>Ander (spesifiseer)</i>	

## SECTION C: THE NATURE OF PARTNERSHIP ORGANISATION AND ORGANISING

### AFDELING C: DIE AARD VAN VENNOOTSKAP ORGANISASIE EN ORGANISERING

Purpose: There are various reasons for the use of the partnership strategy; the following questions are directed to determine your organisation's reasons.

Doel: Daar is verskeie redes wat aanleiding gee tot die vorming van 'n vennootskap; die volgende vrae behels die bepaling van wat u organisasie se rede is.

#### 1. Please indicate the extent of importance the following has on your organisations motivation for the use of the partnership strategy.

Dui die mate van invloed aan wat die volgende het op die motivering vir die gebruik van 'n vennootskapstrategie

The need for resources/ <i>Tekorte aan hulpbronne</i>	1 2 3 4 5
The need to expand (eg.services)/ <i>Behoefte om dienste uit te brei</i>	1 2 3 4 5
The need to compete/ <i>Behoefte om meer kompetend te wees (om posisie in 'mark' te verbeter)</i>	1 2 3 4 5
The need to move quickly and to be adaptive/ <i>Behoefte aan spoed (tydsbesparing) en aanpasbaarheid</i>	1 2 3 4 5
The need to achieve economies of scale and contain cost/ <i>Om koste effektief te wees en te bespaar</i>	1 2 3 4 5
The need to need to conform to social policy/ <i>Om ag te slaan op maatskaplike beleid</i>	1 2 3 4 5
Ander (dui aan)	1 2 3 4 5



**2. Please indicate the extend of agreement with respect to (1) identification of partnership purpose and, (2) openness and honesty about partnership purpose.**

*Dui u graad van ooreenstemming aan ten opsigte van (1) die identifisering van rede / doel tot vennootskapsvorming en (2) die openlikheid en eerlikheid oor die doel van vennootskap.*

(1) It is necessary to identify the purpose to partnership formation	1	2	3	4	5
(1)Dit is nodig om die rede / doel tot vennootskapsvorming te identifiseer	1	2	3	4	5
(2) It is necessary for the partners to be open and honest about their purposes for involvement	1	2	3	4	5
(2)Dit is nodig dat die betrokke partye openlik en eerlik moet wees aangaande hulle doele vir betrokkenheid in die vennootskap	1	2	3	4	5

**Membership/ Lidmaatskap:** The following questions focus on partner selection and or how involvement in the partnership is determined.  
*Die volgende vrae behels hoe vennote geselekteer word en of hoe betrokkenheid tot die vennootskap bepaal word.*

**3. Please indicate the extent to which the following criteria determine inclusion into the partnership or determine your involvement:**

*Dui aan tot watter mate die volgende kriteria 'n rol speel in die selektering van gepaste vennote of u betrokkenheid tot die vennootskap sal bepaal:*

**(1) 'Task-related' criteria: Refers to those variables, which are intimately related to the viability of proposed partnership operations.**

*(1) Taak verwante kriteria: Verwys na die veranderlikes wat verband hou met die uitvoering van die vennootskap se verrigtinge.*

Access to finance/ Toegang tot finansiële hulpbronne	1	2	3	4	5
Managerial and employee competencies/ Bestuur en werknemer bevoegdhede	1	2	3	4	5
Technology/ Tegnologie	1	2	3	4	5
Distribution and marketing systems/ Bemaking en verspreidingsisteme	1	2	3	4	5
Favourable institutional environment/ Gunstige institusionele omgewing	1	2	3	4	5
Ander (dui aan)					

[illegible]



Cultural fit: Refers to the organisational differences between the partners and how compatibility is reached.

*Kulturele passing: Verwys na die organisatoriese verskille tussen die betrokke partye en hoe verenigbaarheid tussen die partye bereik word.*

**5. Describe how your organisation define sufficient “cultural fit’ between partners.**

*Beskryf wat u organisasie beskou as ‘n genoegsame kulturele passing (“cultural fit”) tussen vennote.*

---



---



---



---



---

**6. Indicate the extent to which your organisation implement the following to promote cultural fit.**

*Dui aan tot watter mate u organisasie die volgende uitvoer om die kulturele passing met die ander party(e) te bevorder*

Assessment of potential partners to identify cultural differences and similarities and to evaluate the extent of compatibility	1 2 3 4 5
<i>Asseseer potensiele vennote met die doel om verskille en gelyksoortighede te identifiseer en te evalueer ten einde ‘n mate van verenigbaarheid te bewerk</i>	1 2 3 4 5
The other partners are provided with information about the your organisation (policy, philosophy, performance of work and expectations)	1 2 3 4 5
<i>Ander party(e) word verskaf met inligting aangaande u organisasie (u beleid, filosofie, werkwyses, en verwagtinge)</i>	1 2 3 4 5
No action is implemented to promote compatibility (motivate)/ <i>Geen poging word aangewend om verenigbaarheid te bevorder nie (strek rede hiervoor)</i>	
Other(specify)/ <i>Ander (spesifiseer)</i>	

Structure: The organising of who is doing what and when

*Struktuur: Die organisasie van wie wat doen en wanneer.*

**7. Indicate the nature of the partnership structure**

*Dui aan watter aard u vennootskapstruktuur aanneem*

The nature of the partnership control structure is rigid <i>Die aard van die vennootskap beheer struktuur is rigied</i>	1
The nature of the partnership control structure is both rigid and flexible <i>Die aard van die vennootskap beheer struktuur is beide rigied en buigbaar</i>	2
The nature of the partnership control structure is flexible <i>Die aard van die vennootskap beheer struktuur is buigbaar en aanpasbaar</i>	3

**8. Indicate the extent of agreement regarding the following statements about the nature of partnership control.**

*Dui aan tot watter mate die aard van die vennootskap beheer ooreenstem met die volgende.*

The partnership governance is autocratic /charismatic and fixed (never changes) <i>Die vennootskap bestuur is outokaraties /charismaties en vasgestel (verander nooit)</i>	1 2 3 4 5
The partnership governance is facilitative/ <i>Die vennootskap beheer is fassiliterend</i>	1 2 3 4 5
Management rotates from partner to partner depending on the nature of the activity, skills and need of the partnership to move forward to meet their shared goals <i>Beheer roteer van party tot party afhangende van aard van aktiwiteit, vaardighede en die behoefte in die vennootskap om aan te beweeg ten einde die gesamentlike doel te bereik</i>	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Other(specify)/ <i>Ander (spesifiseer)</i>	

**9. Indicate the extent of agreement regarding the following statement**

*Dui u graad van ooreenstemming aan aangaande die volgende stelling*

Control in the partnership must be reached, it must be accomplished through integration. <i>Beheer in 'n vennootskap moet bewerk word deur integrering of koördinerend (beheer moet dus bereik word).</i>	1 2 3 4 5
--	-----------



Motivate your answer

*Verstrek rede vir u antwoord*

---



---



---



---

Division and coordination of work (roles, functions, and responsibilities)

*Verdeling en koördinerings van werk (rolle, funksies, take, en verantwoordelikhede)*

**10. Indicate the extent of agreement regarding (1) the importance of division of labour in the relationship and (2) how work is divided in the partnership.**

*Dui u graad van ooreenstemming aan, aangaande (1) die belangrikheid van werkverdeling in die vennootskapsverhouding en (2) hoe die werkverdeling tans in u vennootskap is.*

(1) All the partners must be aware of who is responsible for what					
(1) Dit is nodig dat alle partye bewus moet wees van wie is verantwoordelik vir wat.					
	1	2	3	4	5
(2) The scope of work in the partnership is set out very clearly.					
(2) Die omvang van werk is baie duidelik uiteengesit in die vennootskap.					
	1	2	3	4	5

**11. Indicate the extend of agreement in the way work is coordinated in the partnership**

*Tot watter mate stem die koördinerings van werk in die vennootskap ooreen met die volgende beskrywings*

Informal allocation of work					
<i>Partye word informeel aangewys wat werk is</i>					
	1	2	3	4	5
Parties voluteer for work					
<i>Partye nomineer hulself vrywillig vir werk</i>					
	1	2	3	4	5
On a supervision basis (allocation of work)					
<i>Op 'n supervisie basis (werk word toegewys)</i>					
	1	2	3	4	5
Work is standardised (specific job description)					
<i>Werk is gestandaardiseer (spesifieke posbeskrywing)</i>					
	1	2	3	4	5
Other (specify)					
<i>Ander (spesifiseer)</i>					

**12. Indicate who’s work is formally documented in a job description**

*Wie in die vennootskap se werk word formeel gedokumenteer in ‘n posbeskrywing*

Professional workers <i>Professionele werkers</i>	1
Managers in the partnership <i>Bestuurders van die vennootskap</i>	2
Paid personnel in the partnership <i>Persone wat betaal word vir hulle werk in die vennootskap</i>	3
Other (spesifiseer) <i>Ander (specify)</i>	4

Resources: Assessment of costs and benefits of the partnership (exchange)  
*Hulpbronne: Assesering van kostes en voordele gebonde aan die vennootskap (exchange).*

**13. Indicate the extent of agreement with the following statements regarding costs and benefits:**

*Dui u graad van ooreenstemming aan met die volgende stellings:*

(1) Benefits gained from involvement in the partnership must exceed the costs <i>(1) Voordele vanuit die betrokkenheid in die vennootskap moet die onkoste oorskry</i>	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

(2) There is a balance in the exchange in the partnership <i>(2) Daar is ‘n balans in uitruiling in die vennootskapsverhouding teenwoordig</i>	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**14. What is your organisations input into the partnership?**

*Wat dra u organisasie by tot die vennootskap (“inputs”)?*




**15. What does your organisation receive (gain) back from the involvement in the partnership (output)?**

*Wat ontvang u organisasie terug vanuit die betrokkenheid in die vennootskap ("outputs")?*

---

---

---

---

**16. Please comment or propose any ideas concerning the promotion of partnerships in social development.**

*Lewer asseblief enige kommentaar / voorstelle aangaande die verbetering van vennootskappe in maatskaplike ontwikkeling.*

---

---

---

---

---

---

*Thank you for your participation  
Baie dankie vir u deelname*